

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES
PARA LA EMPRESA FERRECON, UBICADA EN EL SECTOR
NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALEJANDRA SALOMÉ ANDRADE COBA
DIRECTOR: ING. FABIÁN CUEVA**

QUITO, ENERO 2016

Director:

Ing. Fabián Cueva

Informantes:

Ximena Villamar

Irina Verkoovitch

DEDICATORIA

Les dedico con mucho amor y cariño.

A mis padres.

Por ser el pilar en mí. Quienes me brindaron consejos, valores y me apoyaron en todo momento permitiendo de mi ser una persona de bien.

A mis hermanos.

Quienes juntos hemos crecido apoyándonos desde pequeños.

A mi esposo.

Quien creyó en mí y supo alentarme cada día para lograr mis objetivos.

A mi hija Martina.

Quien me inspiró a terminar esta etapa de vida, dejándole de mi un ejemplo a seguir.

Alejandra Salomé

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Virgen Dolorosa y a Dios por ser mis principales compañeros de vida, por darme salud y fortaleza a lo largo de mi carrera.

A mis padres y hermanos por formar parte de este triunfo.

A mis distinguidos profesores quienes me inspiraron cada día transmitiendo conocimiento y brindando apoyo, amistad.

A mi querida Universidad Católica del Ecuador, cuyas aulas son testigos de sueños y anhelos que hoy los veo realizados

Alejandra Salomé

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA, iv
AGRADECIMIENTO, v
RESUMEN EJECUTIVO, xiii
INTRODUCCIÓN 1

1. MARCO TEÓRICO, 3

1.1.	La Empresa, 3
1.1.1.	Calidad empresarial, 4
1.1.2.	Sistemas de gestión, 5
1.2.	Talento Humano, 9
1.2.1.	Importancia del Talento Humano en la empresa, 10
1.2.2.	Gestión del Talento Humano, 11
1.3.	Manuales, 13
1.3.1.	Elementos, 13
1.3.2.	Característica del manual, 14
1.3.3.	Pasos para la elaboración de manuales, 16
1.3.4.	Los procesos, 17
1.3.5.	Manual de procesos, 19
1.4.	Manuales de funciones, 20
1.4.1.	Ventajas de los manuales de funciones, 21
1.4.2.	Elementos de un manual de funciones, 22
1.5.	Herramientas para la planificación de procesos y funciones, 22

2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO, 26

2.1	Presentación de la empresa, 26
2.1.1.	Actividad de la Empresa, 27
2.1.2.	Misión, 27
2.1.3.	Visión, 28
2.1.4.	Políticas, 28
2.1.5.	Organigrama, 29
2.1.6.	Empleados y Cargos, 30
2.1.7.	Productos, 31
2.2	Análisis Externo, 32
2.2.1.	ANÁLISIS PEST, 32
2.3	Análisis Interno, 36
2.3.1	El Mercado, 36
2.3.2	Proveedores, 37
2.3.3	Clientes, 38
2.3.4	Competencia, 39

3. MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES, 41

3.2.	Levantamiento de información, 41
3.1.1.	Resultados de la entrevista aplicada, 42
3.1.2.	Mapa de procesos actual, 50
3.1.3.	Valor agregado, 53

- 3.1.4. Procesos actuales, 54
- 3.1.5. Mejoramiento de procesos, 100
- 3.1.6. Debilidades y Oportunidades de Mejora, 100
- 3.3. Manual de funciones, 112

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MANUAL, 113

- 4.1. Cronograma de actividades, 113
- 4.2. Análisis Costo-Beneficios, 116

CONCLUSIONES, 119

RECOMENDACIONES, 120

BIBLIOGRAFÍA, 121

ANEXOS, 124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente General,	125
Anexo 2 Encuesta realizada al personal,	126
Anexo 3 Mapa de Procesos propuestos,	127
Anexo 4 Manual de Procesos,	129
Anexo 5 Análisis de los procesos propuestos,	173
Anexo 6 Manual de Funciones,	180
Anexo 7 Factura FERRECON,	188
Anexo 8 Guía de remisión FERRECON,	188
Anexo 9 Conciliación FERRECON,	189
Anexo 10 Tabla de Sueldos de los Trabajadores de FERRECON,	190
Anexo 11 Tabla de descuentos mensuales,	190
Anexo 12 Rol de pagos FERRECON,	191
Anexo 13 Comprobante de Ingresos FERRECON,	192
Anexo 14 Comprobante de Egresos FERRECON,	193
Anexo 15 Sistema Génesis,	194

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Elementos de Ficha de Proceso,	55
Cuadro 2 Análisis Valor Agregado por Actividad,	54
Cuadro 3 Ficha del proceso de control,	56
Cuadro 4 Análisis del proceso de control,	58
Cuadro 5 Ficha proceso recepción de materiales,	60
Cuadro 6 Análisis del proceso Recepción de Materiales,	63
Cuadro 7 Ficha proceso Salida de Materiales,	64
Cuadro 8 Análisis del proceso Salida de Materiales,	66
Cuadro 9 Ficha Proceso Ventas,	67
Cuadro 10 Análisis del proceso de venta,	69
Cuadro 11 Ficha Proceso de Distribución,	70
Cuadro 12 Análisis del proceso Distribución,	73
Cuadro 13 Ficha Proceso Contratación de Personal,	75
Cuadro 14 Análisis del proceso de Contratación del Personal,	77
Cuadro 15 Ficha proceso Nómina,	78
Cuadro 16 Análisis del Proceso Nómina,	81
Cuadro 17 Ficha Proceso Contable,	82
Cuadro 18 Análisis del proceso Contable,	84
Cuadro 19 Ficha Proceso Pago a Proveedores,	85
Cuadro 20 Análisis del Proceso Pago a Proveedores,	87
Cuadro 21 Ficha Proceso Pago a Empleados,	88
Cuadro 22 Análisis del Proceso Pago a Empleados,	90
Cuadro 23 Ficha Proceso Conciliaciones Bancarias,	91
Cuadro 24 Análisis del Proceso Conciliación Bancaria,	93
Cuadro 25 Ficha Proceso Cobranzas,	94
Cuadro 26 Análisis del Proceso Cobranzas,	96
Cuadro 27 Ficha Proceso Compras,	97
Cuadro 28 Análisis del Proceso Compras,	99
Cuadro 30 Debilidades y Oportunidades del Proceso Control,	101
Cuadro 31 Debilidades y Oportunidades del Proceso Recepción de Materiales,	102
Cuadro 32 Debilidades y Oportunidades de Mejora Proceso Salida de Materiales,	103
Cuadro 33 Debilidades y Oportunidades Proceso Venta,	104
Cuadro 34 Debilidades y Oportunidades Proceso Distribución,	104
Cuadro 35 Debilidades y Oportunidades Proceso Nómina,	105
Cuadro 36 Debilidades y Oportunidades Proceso Contratación de Personal,	106
Cuadro 37 Debilidades y Oportunidades Proceso Contable,	107
Cuadro 38 Debilidades y Oportunidades del Proceso Conciliación Bancaria,	108
Cuadro 39 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago a Proveedores,	109
Cuadro 40 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago a Empleados,	110
Cuadro 41 Debilidades y Oportunidades Proceso Cobranzas,	110
Cuadro 42 Debilidades y Oportunidades Proceso Compras,	111
Cuadro 43 Cronograma de Implementación,	113
Cuadro 44 Cronograma de Capacitación,	114
Cuadro 45 Análisis de costo actual de los procesos,	116
Cuadro 46 Inversión requerida,	118

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1 Algoritmo de Harrington, 53
- Figura 2 Proceso de Control, 57
- Figura 3 Proceso de Recepción de Materiales, 61
- Figura 4 Proceso Salida de Materiales, 65
- Figura 5 Proceso de Venta, 68
- Figura 6 Proceso de Distribución, 71
- Figura 7 Proceso de Contratación del Personal, 76
- Figura 8 Proceso de Nómina, 79
- Figura 9 Proceso Contable, 83
- Figura 10 Proceso Pago a Proveedores, 86
- Figura 11 Proceso Pago a Empleadores, 89
- Figura 12 Proceso Conciliaciones Bancarias, 92
- Figura 13 Proceso de Cobranzas, 95
- Figura 14 Proceso de Compras, 98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 CÍRCULO PHVA, 6
- Gráfico 2 Simbología del Diagrama de Flujo, 24
- Gráfico 3 Ubicación FERRECON, 27
- Gráfico 4 Organigrama empresarial, 29
- Gráfico 5 Misión de la Empresa, 42
- Gráfico 6 Funciones en el puesto de trabajo, 44
- Gráfico 7 Identificación con el puesto de trabajo, 45
- Gráfico 8 Conformidad con funciones, 46
- Gráfico 9 Equipo para desempeño de funciones, 48
- Gráfico 10 Beneficios de un manual de funciones, 49
- Gráfico 11 Mapa de Procesos FERRECON, 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empleados y Cargos Actuales, 30
Tabla 2 Materiales de Construcción FERRECON, 31
Tabla 3 Proveedores de FERRECON, 37
Tabla 4 Misión de la Empresa, 42
Tabla 5 Funciones en el puesto de trabajo, 43
Tabla 6 Identificación con el puesto de trabajo, 45
Tabla 7 Conformidad con funciones, 46
Tabla 8 Equipo para desempeño de funciones, 47
Tabla 9 Beneficios de un manual de funciones, 49
Tabla 10 Codificación de los procesos, 52

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa FERRECON fue creada en el año 1995, ubicada en la ciudad de Quito, sector el Condado, se dedica a la comercialización y distribución de materiales de construcción. El trabajo de titulación tiene como objetivo proponer la implementación de un manual de procesos y funciones que permita incrementar la calidad del servicio, optimizar el tiempo y los recursos con el fin de alcanzar un nivel óptimo en el desarrollo del control interno de la empresa. Se optó por la elaboración del manual por cuanto se evidenció la deficiencia en ciertas actividades que no agregan valor a la empresa y al cliente, lo cual genera tiempos ocios que afectan al desarrollo de FERRECON; por lo tanto se realizó un relevamiento total de las actividades y se reconoció oportunidades de mejora, las mismas que fueron propuestas en el Manual de Procesos. De la misma manera se realizó un relevamiento total de las funciones que cumple cada uno de los empleados, y se estableció tareas y responsabilidades específicas a cada uno de ellos a través de un Manual de Funciones. Luego de proponer los manuales se realizó un estudio de Costo-Beneficio tomando en cuenta los valores de inversión a realizarse, a través de lo cual se obtuvo como resultado un ahorro de aproximadamente US\$ 2.500,00; dicha inversión no solo dejará como resultado ahorro económico sino que también se eliminarán tiempos ocios que afectan a la productividad de la ferretería. En conclusión la propuesta de los manuales propone erradicar las falencias halladas en las áreas administrativas y operacionales de FERRECON.

INTRODUCCIÓN

En toda empresa es importante utilizar herramientas que ayuden a mejorar su organización interna, definiendo los procesos más relevantes de la compañía, así mismo, determinando funciones y actividades que permitan obtener un desarrollo competitivo.

Es preciso y necesario que las organizaciones identifiquen, registren y analicen las actividades del personal, permitiendo que cada proceso aumente la eficiencia y eficacia, eliminando desperdicios de tiempo, materiales y llegar a obtener una mejora continua y aumento en la satisfacción de los clientes.

La presente investigación detalla la propuesta de creación de un manual de procesos y funciones dirigido a las áreas de administración y operación de la empresa FERRECON, tomándose en cuenta la estructura, funciones y manejo de dicha empresa, la cual posee características únicas al alternar la producción a gran escala con la artesanía en la madera, también debe destacarse que a pesar del crecimiento comercial de la empresa, se detectaron un conjunto de falencias que afectan el óptimo funcionamiento de la misma.

Es de destacar que el crecimiento económico de la empresa fue a la par con el incremento del número de empleados, agudizándose de este modo las falencias de departamentos tales como el de bodega, ventas, personal, los cuales percibieron un mayor número de errores y dificultades en el proceso comunicativo entre las diferentes áreas.

Tal situación se ha traducido en un uso inadecuado de recursos materiales y humanos, mal manejo de la mercadería, pagos atrasados a empleados, proveedores y descontrol en general en el ámbito financiero de la empresa, tal situación denota que a pesar de la empresa brindar un producto demandado y poseer actualmente una presencia a ser estacada en el mercado interno podría provocar el cierre de la empresa como consecuencia de una inadecuada gestión económica y financiera, recalándose la importancia de lograr una estructura y dirección empresarial como eje neural del desarrollo empresarial.

1. MARCO TEÓRICO

1.1.La Empresa

Chandler, (2010), explica que la empresa puede definirse como la organización a través de la cual se canalizan acciones, esfuerzos, ideas, estrategia y trabajo en post de lograr un fin económico específico, a partir del cual se logre la satisfacción plena de bienes y servicios a los consumidores.

La empresa para su desarrollo se subordina a un entorno en el cual exista la necesidad de brindar un bien o servicio, de ahí que se materialicen los esfuerzos a través de la misma para lograr los niveles de satisfacción y crecimiento económico.

Por su parte las empresas pueden ser independientes, o asociadas a Ministerios del gobierno en dependencia de la actividad económica a ser ejercida, de modo que exista un control estatal sobre los bienes y servicios ofertados en el mercado nacional e internacional.

(Grant, 2010), señala que en general puede definirse a la empresa como la organización de estructura compleja a través de la cual se desea alcanzar metas económicas y al mismo tiempo satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores hacia bienes o servicios.

1.1.1. Calidad empresarial

Fernández, (2012), indica que:

Según el modelo de la norma ISO 9000, la calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes (o propias) cumplen con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”. (p. 124)

La calidad se define como el conjunto de estándares medibles que denotan la aceptabilidad del servicio o producto, permitiendo por ende una mayor y mejor comercialización del mismo, así como un incremento permanente de la demanda.

La calidad no sólo se la controla, más bien se la debe emplear en todos los procesos existentes en las organizaciones con el fin de alcanzar el mejoramiento y facilitar la adaptación a su entorno competitivo y a los clientes.

ISO 9000 “Organización Internacional de Normalización”: establece las normas de fabricación, de comunicación y de comercialización, tanto de productos como de servicios, proporcionando un enfoque sistemático y sistémico de la gestión.

Por otra parte la ISO 9001 “Sistema de Gestión de Calidad”, proporciona los requisitos necesarios, registros que se deben implementar, principios, para lograr mejoramientos en las empresas.

Es utilizada para la gestión de calidad en una organización, satisfacer los compromisos entre los involucrados.

Adicional, existe la norma ISO 9004 Norma Internacional que proporciona los pasos a seguir para el perfeccionamiento del desempeño y satisfacción del cliente, abarcando eficiencia del sistema de gestión de la calidad así como su eficacia.

1.1.2. Sistemas de gestión

Claver, Molina, & Tari, (2011) , afirma que:

Un sistema de gestión comprende todas las acciones encaminadas sistemáticamente y con constancia al logro de los objetivos con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de una organización considerando todos los aspectos y ámbitos de la empresa como una red de procesos (p. 78)

El sistema de gestión se centra en el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer a los clientes y otros grupos de interés. Dicha mejora no es gratis pero el rendimiento de la inversión es elevado.

Un sistema de gestión ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. (Claver, Molina, & Tari, 2011, pág. 25).

Un sistema de gestión implica el desarrollo de una planificación avanzada, la involucración de clientes y proveedores, la implantación del compromiso en todos los departamentos de la empresa, la participación real de todo el personal (por ejemplo, a través de equipos de trabajo) y la medición de los resultados como un modo de gestión que mejora la

eficiencia de la empresa al disminuir los costes y aumentar beneficios. Los sistemas de gestión están basados en el principio de Deming PHVA, Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, es una estrategia de mejora continua reducida en 4 pasos.

Gráfico 1 CÍRCULO PHVA

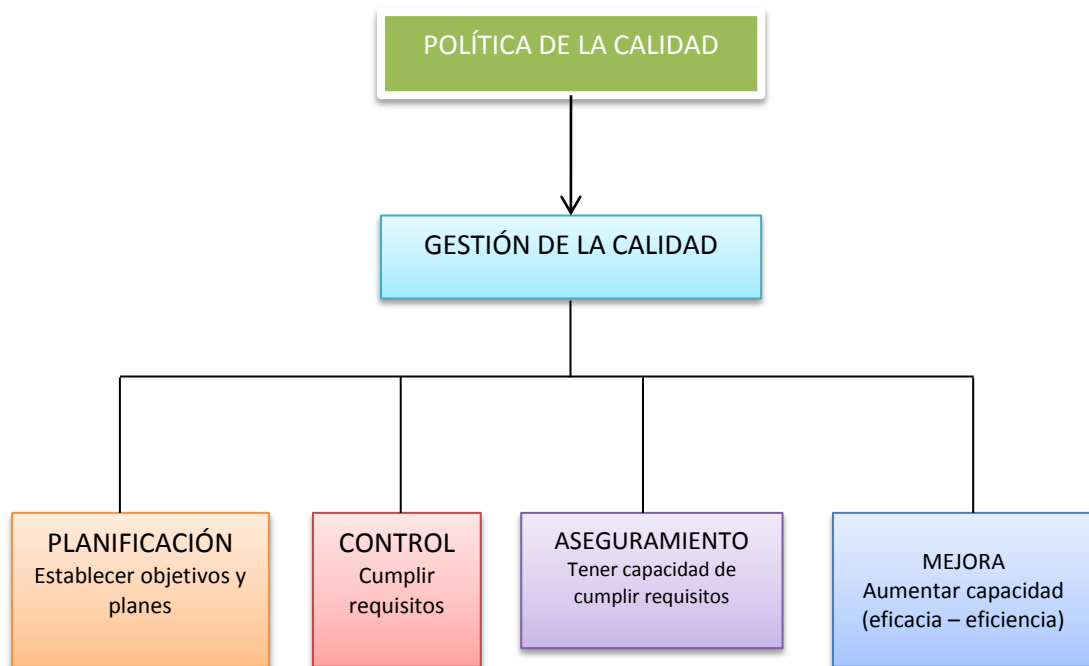


Fuente: (Claver, Molina, & Tari, 2011, pág. 25)

1.1.2.1. Sistema de gestión de la calidad

La calidad se consigue y se garantiza mediante un sistema de calidad, que consiste en un conjunto de políticas, procedimientos y herramientas que hacen posible gestionar la calidad de una manera eficaz y eficiente para conseguir los objetivos fijados en materia de calidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



Fuente (Sáez & Gómez, 2010, pág. 18)

Elaborado por: Alejandra Andrade

1.1.2.2. Políticas de calidad

Claver, Molina, & Tari, (2011), indica que se puede definir como política de calidad el conjunto de proyecciones o estrategias dirigidas y orientadas a lograr la consecución de los objetivos empresariales con el mayor rendimiento y calidad en plena concordancia con los objetivos predeterminados por la empresa.

Es decir todo sistema de gestión de calidad cuya política se enfoque en la materialización de los objetivos empresariales en plena concordancia con la Norma ISO 9000: 2000 garantiza la orientación y dirección efectiva de la gestión empresarial, bajo un estricto control que asegure brindar un bien o servicio que satisfaga plenamente las necesidades de los consumidores.

Claver, Molina, & Tari, (2011), señala también que para lograr una política de calidad toda empresa debe tomar en cuenta los diferentes factores internos y externos que influyen y definen la dirección de las acciones a ser emprendidas, concluyéndose que solamente bajo la planificación constante y en correspondencia con los cambios y transformaciones de los cambios internos y externos será posible materializar una política de calidad.

Como resultado de los constantes cambios y transformaciones del mercado interno y externo, así como el incremento de las exigencias y expectativas de los consumidores de bienes y servicios la política de calidad se revela en la actualidad como la única alternativa capaz de ubicar de forma permanente a las empresas en una posición importante en el mercado existente.

Claver, Molina, & Tari, (2011), explican que la política de calidad se define como el conjunto de estrategias que responden y se subordinan plenamente a la orientación e intenciones de toda empresa, estableciéndose una relación directamente proporcional entre tales políticas y la norma ISO 9000:2000.

1.2.Talento Humano

Jiménez, (2012), afirma:

El talento humano depende de un conjunto de acciones tales como el reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal, acciones que para lograrse de forma óptima precisan de prolongados periodos de tiempo y innumerables recursos económicos, siendo el talento humano el elemento más importante dentro de la organización(p. 67)

El talento humano en la organización es un elemento esencial para lograr resultados significativos, siendo los recursos humanos el motor impulsor de toda actividad económica, los cambios y transformaciones en la organización, en los cuales se manifiestan transformaciones del entorno.

Las nuevas visiones en la organización dan y amplían los espacios en los que la tecnología se ha transformado en un elemento indispensable pero sin que el mismo pueda suplir o sustituir la actividad humana, desarrollándose como consecuencia programas que integran ambos elementos y propician un mayor desarrollo tanto del talento humano como de la organización.

La organización actualmente ha ganado experiencias adquiridas a partir del desarrollo y transformaciones en su desempeño diario incrementándose la necesidad de contar con un personal con mayor capacitación y talentos acorde con los avances científicos – técnicos. Cada día se incrementa la tendencia de transformar la organización en concordancia con los factores socio económico, la capacidad de liderazgo y conocimientos de los trabajadores.

Muñoz, (2012), manifiesta:

La organización es una unidad social creada con la finalidad de alcanzar metas específicas que contribuyan al desarrollo de todos los individuos que intervienen en

la misma, lográndose objetivos comunes y funciones que respondan a intereses y necesidades del momento (p. 37)

A través de la historia la organización se ha visto constantemente transformada como consecuencia de los avances científicos – técnicos, las experiencias adquiridas que abarcan el un desarrollo económico y social, elementos que condicionan el talento humano que deberá desempeñarse en tales actividades.

Es innegable la relación existente entre la organización y el talento humano existiendo un balance directamente proporcional que condiciona la calidad y efectividad de ambos elementos, no pudiéndose sobreponer la importancia de uno sobre el otro sino más bien evidenciar la estrecha relación y dependencia de ambos elementos.

1.2.1. Importancia del Talento Humano en la empresa

El talento humano es el elemento que brinda soporte a la organización y permite que la misma manifieste sus capacidades y deficiencias, tomándose en cuenta que el talento humano es la herramienta a través de la cual se materializan expresiones cognitivas, de experiencia, motivacionales, vocacionales, actitudes, habilidades, potencialidades, entre otros.

Guerrero, (2010), señala:

El talento humano en la organización debe ser cuidadosamente seleccionado a través de procesos de reclutamiento y selección en los que se abarquen aspectos personales y profesionales del individuo, prestándose estrecha atención a aspectos tales como las compensaciones, evaluaciones de desempeño y capacitaciones dirigidas al talento humano de forma periódica (p. 134)

La organización es el elemento que impacta en la materialización de resultados satisfactorios, siendo el talento humano un elemento integral de la misma, a través del cual se toman decisiones que incrementan la efectividad de la organización y sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

El talento humano es el elemento que brinda la confianza, interés y apoyo necesario para lograr un funcionamiento óptimo de la institución, de existir el personal idóneo para desempeñar tales funciones, se revelará como un elemento funcional de forma contraria, al no existir el elemento humano necesario sin importar el nivel y desarrollo de la organización la misma se revela como incapaz.

A pesar de ser el talento humano piedra angular dentro de la organización debe destacarse la importancia de la misma como consecuencia de la naturaleza humana, la cual para lograr resultados óptimos necesita de una organización que lo dirija y guíe en la cual las responsabilidades estén debidamente compartidas lográndose como resultado un incremento de la estima y auto realización del talento humano.

1.2.2. Gestión del Talento Humano

En la administración del talento humano se debe recordar que se está trabajando con personas, que son diferentes de los otros recursos institucionales: ellas tienen percepciones, emociones, preferencias, creen o no en lo que se les dice, y -en algunos casos- pueden ser poco previsibles.

En relación con los recursos materiales (el edificio, la mesa y las sillas, los equipos de computación, el aire acondicionado), hay que tener presente que serán utilizados por los trabajadores de la institución, con la intención de alcanzar los objetivos organizacionales.

Castillo, (2010), afirma que:

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios (p. 79)

Adicionalmente, se debe mantener la organización al día en cuanto a los cambios tecnológicos relacionados con las actividades fundamentales de la organización con el fin de mejorar su efectividad y eficiencia, para lo cual será necesario disponer de recursos financieros que permitan la adquisición de equipos modernos y la actualización del personal.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.

Capacitar a los empleados.

Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.

Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.

Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.

Diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados.

Apoya las decisiones que toma la gerencia.

1.3.Manuales

El manual es la herramienta que brinda los elementos necesarios para un desarrollo armónico y eficaz de las diferentes unidades administrativas de la empresa, siendo su principal objetivo exponer los objetivos a ser alcanzados así como el personal encargado de ejecutarlos con la finalidad de lograr los objetivos generales de la organización así como una eficiencia organizacional.

Los manuales dentro de la organización son los encargados de fijar la estructura de puestos de la misma con vistas a incrementar la eficiencia y satisfacción de los trabajadores, siendo también el manual un reflejo gráfico de la organización en el que quedan detalladas las funciones de sus diferentes departamentos con vistas a que los mismos sean constantemente mejorados.

1.3.1. Elementos

Existen elementos que se deben considerar e integrar en un manual, permitiendo tener un enfoque más claro de los objetivos a los que se quiere llegar. A continuación se menciona los elementos a considerar:

Identificación.- Se refiere a la primera página o portada del manual en el que debe constar el nombre de la empresa, nombre de los responsables de la elaboración, título del manual de procedimientos y la fecha de elaboración, adicional, se debe agregar el logotipo de la empresa.

Índice.- Se debe presentar de manera sintética y ordenada los temas principales del manual como por ejemplo: introducción, objetivo del manual y los nombres de los procedimientos desarrollados.

Introducción.- En este punto se realizará una descripción general del contenido del manual, su utilidad y propósitos que se pretenden cumplir a través de él.

Objetivos del manual.- Los objetivos deberán contener la explicación de los propósitos que se pretenden cumplir con dicho manual. Los objetivos deberán ser claros y concretos.

Desarrollo de los procesos y funciones.- Consta de la parte central y sustancias del manual, por cuanto describe todos los procesos de la compañía su análisis y la revisión de las funciones del personal.

1.3.2. Característica del manual

El manual es un documento de uso público y generalizado, el cual debe ser conocido y manejado por todos los funcionarios de la empresa, por otra parte el manual debe estar debidamente ratificado por las jerarquías directivas de la empresa con el objetivo de que el mismo pueda ser utilizado de forma racional y efectiva para lograr un grado de conformidad en la empresa o institución.

Blinder, (2012), afirma:

La redacción de todo manual debe ser clara, sencilla y concisa, la metodología a partir de la cual fue elaborado debe ser actual y flexible de forma tal que el mismo siempre quede abierto a cambios o transformaciones positivas tomando en cuenta que la metodología de todo manual de funciones está en constante cambio y desarrollo (p. 165).

Finalmente el manual debe guardar una relación estrecha entre lo que expone y las actividades a ser llevadas a cabo. Entre las ventajas a destacar en la utilización de manuales se encuentran que:

No existe la posibilidad de tomar decisiones improvisadas sino que las mismas van a ser regidas por los elementos contenidos en el manual, el manual se constituye en una guía que abarca las funciones y procedimientos a llevar a cabo en la organización, clasificando las acciones a ser tomadas según la situación así como el grado de responsabilidad que debe tener el personal que las efectúe.

Por otra parte el manual permite la toma de decisiones de forma homogénea tomando en cuenta las características de la empresa y su organización de forma tal que se facilite el control así como la recolección de información con vistas a mejorar la calidad del manual y las actividades y estándares empresariales.

Entre las principales características de los manuales se puede citar:

Cada manual debe estar expresado con palabras claras, precisas que permita que cada uno de los trabajadores entienda y pueda realizar las actividades correctamente.

Deben ser flexibles, modificables con el fin de que se puedan expresar de diferente manera aumentando información a la actividad.

Cada manual debe cumplir los objetivos por los cuales fueron creados y de esta manera se podrán evaluar para aplicar posibles ajustes.

Deben contener información que se pueda relacionar con el personal con el fin de ser aprobado y se pueda operar, ya que el trabajador es el que va a desempeñar dicho manual y es por esto que se deberá mantener la información aprobada por ellos mismo.

Deben poseer una metodología para su fácil actualización y aplicación.

1.3.3. Pasos para la elaboración de manuales

Existe un conjunto de parámetros a ser tomados en cuenta en la elaboración de un manual, los cuales se definen en la siguiente metodología:

Primeramente se recopila información para luego ser estudiada y analizada y a partir de los datos que arrojen dichas acciones se elabora el proyecto del manual, el cual será examinado por una autoridad competente que dictaminará si dicho proyecto procede, luego se realiza la propuesta definitiva del manual revisado, el cual será sometido a la revisión de la autoridad superior de la empresa la cual definirá su aprobación para finalmente ser publicado y distribuido entre todos los elementos de dirección de la empresa.

Se debe destacar que al recopilar información para elaborar un manual pueden utilizarse las leyes constitucionales vigentes, organigramas y reglamentos anteriores y la realización de entrevistas al personal operativo que permitan elaborar normas que se ajusten a las necesidades y requerimientos de la empresa.

1.3.4. Los procesos

Benítez (2011) explica:

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin de garantizar la actividad económica o educativa que se lleva a cabo de forma sistematizada, haciendo un uso efectivo de los recursos humanos y materiales destinados a tal fin (p. 81)

Se considera proceso al conjunto de actividades que convierten elementos de entrada en elementos de salida generando un resultado que aporte un valor agregado para el usuario. Adicional a las actividades intervienen recursos como el personal, espacio físico, equipos técnicos, métodos, entre otros.

El propósito de definir correctamente los procesos es brindar un servicio de calidad a los clientes y usuarios, así como optimizar los recursos e incrementar el grado de rendimiento en costo y servicio.

1.3.4.1. Característica de los procesos

Las principales características de los procesos son:

Cada proceso tiene un responsable.

Todo proceso puede ser mejorado.

Tienen una fase de input y output (indican el inicio y final de una tarea).

Un proceso puede ser medido.

Son capaces de cruzar vertical y horizontalmente las organizaciones.

Existe para organizar internamente a la empresa, lograr una mejor distribución de las tareas.

1.3.4.2. Clasificación de los procesos

Los procesos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Procesos de Estratégicos.- Cada proceso está conformado por las personas que ayudan a cumplir la visión y objetivos de la empresa, son los encargados de desarrollar la planificación y evaluar permanentemente los resultados de las actividades de cada proceso, lo que ayuda a la toma de decisiones.

Procesos Misionales.- Se basa en organizar, controlar y proporcionar los productos conforme a los requisitos de los clientes.

Se considera a estos procesos como los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa, a pesar de lo indicado, estos procesos no pueden funcionar solos ya que necesitan recursos para su ejecución e información para su control, esto es la toma de decisiones de otros procesos.

Procesos de Apoyo.- Esta conformado por las personas y los recursos necesarios para aportar elementos de apoyo en los procesos de alta dirección y operativos.

1.3.5. Manual de procesos

El manual de procesos forma parte del sistema de control interno, se crea el manual de procesos con el objetivo de tener información detallada, ordenada, sistemática e integral. En el manual se colocan las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y procedimientos de las diversas actividades que se realizan en la empresa.

Gómez (2013), explica que:

Es un documento que registra y trasmite, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilita la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones (p. 135)

El manual de procesos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben realizarse con un orden sistemático, es por ello que se considera muy importantes en las organizaciones.

La creación e implementación de manuales de procesos en una organización tienen como objetivo describir cronológicamente las actividades que se deben realizar y que permitan obtener resultados eficientes para la toma de decisiones.

1.4.Manuales de funciones

Díaz, (2011), señala:

El manual de funciones es una herramienta indispensable en el área administrativa, debido a que la misma contiene los objetivos y procedimientos a desarrollar por todo el personal. Por otra parte el manual de funciones brinda las pautas a seguir en la realización de los diferentes objetivos establecidos, así como el personal encargado de llevar a cabo dichas acciones y la responsabilidad de las mismas (p. 96).

Los manuales de funciones son documentos que contienen todas las actividades, responsabilidades de cada persona que forman parte de la compañía, con el fin de organizar, delimitar, guiar y centrar a cada persona en realizar sus correspondientes tareas dentro de la empresa, evitando que se repitan las actividades y responsabilidades compartidas que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la dilución de responsabilidades entre los empleados.

Los objetivos del manual de funciones están dados por establecer claramente la responsabilidad del personal ante fallas y errores, agilizar y facilitar las acciones de auditoría, así como la evaluación del control interno, lograr unificar de forma uniforme los objetivos del trabajo siendo de esta forma fácilmente controlables con el objetivo de evitar cambios o alteraciones en los mismos, incrementar el desempeño y la eficiencia de los empleados sirviendo de modelo y guía para las acciones a desarrollar, es una herramienta de coordinación y simplificación de las

acciones laborales, sirve como plataforma para futuras propuestas y transformaciones en las acciones laborales con vistas a mejorar e incrementar la calidad de las mismas.

Por otra parte el manual permite observar de forma global la estructura organizacional facilitando su evaluación de forma general e individual con vistas a incrementar o delegar responsabilidades de sus miembros y coordinar actividades y acciones con otras organizaciones.

Lo anteriormente expuesto reafirma que los manuales son herramientas cuya finalidad está dada por el desarrollo empresarial con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, eludiendo posibles pérdidas de recursos o esfuerzos del personal.

(Chávez, 2013), explica que el manual de funciones ayudan a determinar y delimitar las actividades que cada persona debe realizar en las diferentes áreas. El manual de funciones es una herramienta de trabajo basadas en los procedimientos de las empresas, dichos manuales describen las funciones, autoridad, responsabilidades de los trabajadores y orientan al desarrollo de las actividades sin interferir en las capacidades intelectuales del personal.

1.4.1. Ventajas de los manuales de funciones

El manual de funciones posee las siguientes ventajas:

Permite que las personas que conforman la organización tengan un mejor conocimiento de su rol dentro de la misma.

Organiza eficazmente el trabajo realizado por el personal de la empresa.

Elimina cargas de trabajo, duplicidad de funciones con el fin de optimizar recursos.

Permite evaluar y valorar el desempeño de los trabajadores, por cuanto se puede verificar el cumplimiento de las actividades descritas en los manuales de funciones con el trabajo asignada al personal de la empresa.

Facilita la toma de decisiones y ejecución de las mismas.

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Permite un mejor control de la disciplina del personal.

1.4.2. Elementos de un manual de funciones

El manual de funciones posee los siguientes elementos:

Análisis del cargo: Recolectar y seleccionar datos para comprender el puesto de trabajo.

Descripción del cargo: Documento formal del contenido del cargo que comprende los aspectos, deberes y responsabilidades.

1.5.Herramientas para la planificación de procesos y funciones

Para planificar procesos en una empresa es necesario una investigación, entrevistas y programas de observación que permitan extraer información completa, datos de interés y respuestas a dudas planteadas.

Al hablar de un manual de procesos y funciones es necesario aplicar varias herramientas que proporcionen un buen desarrollo de los mismos. Existen métodos que ayudaran a la adquisición de información y una buena organización, es por ello que al investigar se encontró:

Encuestas: Herramienta utilizada para obtener información, manejando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cualitativas.

Adicional a las herramientas de investigación se utilizarán otras herramientas para el desarrollo de las actividades de relevamiento y análisis de los procesos que se muestran a continuación:

Caracterización de los procesos.- Es un documento que describe las características principales del proceso.

Su objetivo es brindar una seguridad razonable sobre la mejora continua de una organización, exige implementar y documentar un sistema integral de gestión.

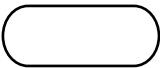
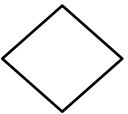


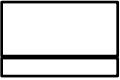
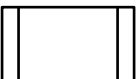

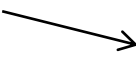
La caracterización de los procesos debe contener el objeto del proceso y su responsable, adicional debe constar información de proveedores e insumos, entrada y salidas, usuarios y clientes.

Flujo diagramación: Es una herramienta que permite obtener una mejor comprensión visual de las actividades y responsabilidades que mantiene la empresa. Proporciona disciplina e identifica posibles puntos de control. Además, define con precisión la secuencia de las actividades, evita errores, malos entendidos y falsas

interpretaciones por cuanto facilitan la comunicación entre los usuarios de esta herramienta.

Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

Gráfico 2 Simbología del Diagrama de Flujo

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Indicar el comienzo y el final de un proceso. Se debe escribir la palabra INICIO o FIN.
	Representa una decisión, después de la cual se debe elegir para continuar el proceso (SI o NO)
	Indica que la actividad incluye un documento.
	Indica una entidad externa.
	Redacta una actividad. En la parte inferior se debe colocar al responsable de dicha actividad.
	Representa un subproceso.
	Indica la continuidad del diagrama de flujo. Se lo representa con: número, letra.
	Conectores del diagrama de flujo.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Alejandra Andrade

Los beneficios de la utilización de esta herramienta son:

Proporciona a mayor detalle el comportamiento de los procesos.

Muestran relaciones lógicas entre las actividades.

Facilita la clasificación de las actividades.

Facilita el reconocimiento de los puntos de control.

Gráficos de barras: Indica la tabulación de los resultados que se desean analizar, con el fin de lograr una fácil interpretación y entendimiento de los mismos.

Hoja de procesos: Es una herramienta de normalización que engloba todo el proceso de relevamiento de las actividades, en el cual consta el flujo diagramación, la descripción de los procesos y los diferentes ejecutores, esta herramienta sirve para documentar todo el trabajo antes mencionado.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO

2.1 Presentación de la empresa

Ferrecon, es una mediana empresa formada en el año 1995 por la Sra. Laura del Hierro, ubicada en la ciudad de Quito en la calle Pedro de la Peña y Juan Procel, sector el Condado. Se dedica a la comercialización y distribución de materiales de construcción.

En el año 2003 la compañía fue vendida al Arq. Claudio Andrade Chávez actual propietario y Gerente General. Durante los años 2003 hasta la actualidad la empresa creció en su nivel de venta a razón de un promedio del 10% anual, así como, incremento el número de empleados. En el año 2003 la ferretería contaba con 5 empleados y para el primer semestre del año 2015 alcanzó a los 16 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

Tras la crisis económica que viene afrontando el país, la empresa se ha visto en la necesidad de prescindir de los servicios de 4 empleados durante el segundo semestre del año 2015.

2.1.1. Actividad de la Empresa

FERRECON es una empresa ubicada al Norte de Quito, dedicada a la comercialización y distribución de productos de ferretería, hogar, acabados, materiales de construcción y materiales artesanales.

Ofrece a sus clientes un servicio de calidad, variedad y garantía en sus productos.

Gráfico 3 Ubicación FERRECON



Fuente: Google maps (2015)

Elaborado por: Alejandra Andrade

2.1.2. Misión

La Misión de FERRECON es “Comercializar y distribuir materiales de construcción, hogar y materiales de ferretería, ofreciendo productos de alta calidad, a precios accesibles logrando la satisfacción de nuestros clientes, contando con un equipo de trabajo capacitado”.

La satisfacción de la creciente demanda de materiales y productos para la construcción constituye el objetivo principal de la empresa FERRECON, garantizando el mejor producto al mejor precio en el momento y lugar

indicado para facilitarle a la población las actividades de construcción, remodelación y reparación de inmuebles en general.

2.1.3. Visión

La visión de FERRECON está dado por: “Ser la marca líder a nivel nacional en la comercialización de productos de ferretería, hogar y materiales de construcción, reconocida como la ferretería más eficiente del país”.

La calidad en el servicio a brindar y el interés por lograr una satisfacción plena de la totalidad de exigencias y necesidades de los clientes constituyen las pautas a ser seguidas por la empresa para garantizar un liderazgo y competitividad a nivel nacional.

2.1.4. Políticas

Las políticas de la empresa están dadas por:

Toma física de inventario aleatorio cada mes, para evitar pérdidas, robos, etc. Además anualmente se realizará la constatación física de todo el inventario identificando diferencia y ajustando a las existencias de mercadería.

Realizar un estudio de posibles nuevos proveedores cada mes, con el fin de optimizar recursos.

Elaborar informes mensuales que indiquen el comportamiento de los resultados de la compañía

Los pagos a proveedores se realizarán todos los martes de 2:00 pm a 5:00 pm, se deberá llamar un día antes para confirmar su pago.

El personal de la compañía deberá utilizar el uniforme de trabajo según lo indica el reglamento interno de la ferretería.

2.1.5. Organigrama

El organigrama constituye el elemento gráfico en el que se plasma de forma clara y sencilla la estructura empresarial, funciones y elementos humanos encargados de garantizar una comunicación fluida, acertada y estable que se traduzca en un crecimiento empresarial paulatino, sostenible y sustentable.

Gráfico 4 Organigrama empresarial



Fuente: Arq. Claudio Andrade.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

El organigrama estructural de FERRECON hace hincapié en la figura del Gerente General como organizador y dirigente del funcionamiento y desarrollo de las diferentes áreas de la empresa, reflejándose también el área financiera, contable, recursos humanos, ventas, distribución y bodega,

constituyéndose las mismas en las columnas de sostén y desarrollo a partir de las cuales se logrará un funcionamiento coordinado y de desarrollo.

2.1.6. Empleados y Cargos.

FERRECON está conformado por “12 empleados de los cuales 5 son administrativos y 7 pertenecen al departamento de venta y operaciones”. La empresa mantiene un organigrama vertical, por lo tanto todas las decisiones las toma el Gerente General, sin embargo las áreas de ventas, distribución, bodega y compras es manejada por gran parte del personal ocasionando duplicidad en trabajo y muchas veces cargas de trabajo indebidas.

Tabla 1 Empleados y Cargos Actuales

Nombre del Empleado	Cargo Actual
Arq. Claudio Andrade	Gerente General
Mónica Coba	Gerente Financiero
Alejandra Andrade	Asistente Contable
Fernando Coba	Jefe de RRHH
Loreta Andrade	Cajera
Luis Simbaña	Vendedor/Bodeguero
Kevin Tenesaca	Vendedor/Bodeguero
Carlos Sánchez	Vendedor/Bodeguero
Patricio Procel	Bodeguero
Robinson González	Asistente de Bodega
Vicente Jaya	Chofer
Daime Santacruz	Chofer

Fuente: Arq. Claudio Andrade.

Elaborado por: Alejandra Andrade

2.1.7. Productos

FERRECON comercializa y distribuye más de 10 mil productos entre ellos están:

Tabla 2 Materiales de Construcción FERRECON
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	
MATERIAL ELECTRICO	TUBERIAS
Eléctrico Cables	Tubería Cobre
Eléctrico Focos	Tubería EMT – PVC Conduit
Eléctrico Placas	Tubería Mangueras
Eléctrico Térmicos	Tubería Roscable Agua F
GRIFERIA	CERRAJERÍA
Grifería FV	Angulos
Grifería China	Rejillas
Grifería Varios	Electrodos
HERRAMIENTAS	MATERIAL DE ENCOFRADOS
Herramientas Manuales	Alambres
Herramientas Electricas	Hierro
MATERIAL DE CARPINTERIA	Cemento
Tornillos	MATERIAL DE LIMPIEZA
Pernos	Limpiones
Tacos	Desinfectantes
Clavos	Escobas- Trapeadores- Palas
MATERIAL DE ACABADOS TERMINADOS	ADEHESIVOS
Pinturas	Type
Baldosas	Pegas
Porcelanato	Teflón
Empastes	Cintas
ENTRE OTROS MATERIALES	

Fuente: Arq. Claudio Andrade.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

La tabla anterior resalta los principales productos demandados en el mercado interno denotándose la amplia variedad de los mismos, así como precios accesibles que permiten a los clientes realizar la adquisición de tales productos con relativa facilidad, tomándose en cuenta también la amplia demanda existente de tales productos dado el constante y creciente desarrollo urbanístico de las principales ciudades del país.

2.2 Análisis Externo

2.2.1. ANÁLISIS PEST

2.2.1.1. Política

La crisis económica mundial que se está viviendo ha provocado que el gobierno tome medidas políticas y económicas como son las políticas actuales de importación, las cuales impiden la entrada de ciertos productos y aumentan aranceles, entre otras medidas; lo cual perjudica a las empresas que realizan constantes importaciones de productos, lo cual ha traído consigo una disminución de la inversión en el país..

La política de gobierno ha afectado a FERRECON ya que sus clientes han disminuido su inversión en vivienda debido a la falta de confianza proporcionada por el gobierno al considerar leyes que podrían afectar a dicho campo, mientras estas leyes

queden pendientes permanecerá en un nivel bajo de crecimiento para la ferretería.

2.2.1.2. Economía

De acuerdo a lo expresado por Diario (El Universo, 2014), el Gerente del Banco Central del Ecuador Diego Martínez, indica que la economía ecuatoriana fue afectada por la caída del precio del petróleo, en el año 2015 se prevee que la economía crecerá en un 0,4% en comparación con el año 2014, el cual registró un incremento del 3,8%, lo cual evidencia una desaceleración económica del país.

La economía decreció en 0,3% en el segundo trimestre del presente año con relación al primer trimestre en donde el decrecimiento comparativo con el año 2014 fue del 0,1%.

FERRECON es una mediana empresa que ha sido afectada por los problemas económicos del país. Al pasar los años se nota claramente una disminución del 10% anual en sus ventas, pero en la actualidad, en el año 2015, FERRECON debido a la crisis económica que el país está atravesando ha disminuido un 25% a 30% anual en sus ventas, lo cual nos refleja que a nivel país ha decrecido.

2.2.1.3. Social

En el Ecuador el factor social cumple un papel muy importante, por lo que, el gobierno ecuatoriano ha puesto énfasis en desarrollar las normas para el buen vivir, y en incrementar las oportunidades para adquisición de viviendas, acceso a la educación y salud, entre otros. Además ha priorizado los derechos y deberes que tienen los ciudadanos con el fin de alcanzar un bienestar social.

Dentro de un análisis general de la situación social del país se debe mencionar que el gobierno se ha caracterizado por un conjunto de políticas dirigidas a la atención de demandas sociales acompañadas de medidas de impacto directo en determinados grupos sociales, tales como subsidios, bonos, mejora de servicios sociales, entre otros.

En un principio el actual gobierno ecuatoriano fomentó un desarrollo importante para las empresas ecuatorianas por lo que se han ido creando plazas de trabajo, permitiendo que la población tenga oportunidades de desarrollo. Un ejemplo muy claro es en el campo de la construcción, ya que permite que obreros, maestros, trabajadores no calificados; accedan a laborar en dicho campo, aumentando la población económicamente activa y reduciendo la tasa de desempleo. Actualmente debido a cambios políticos y crisis global el campo de la construcción se ve afectada, por lo tanto plazas de empleo han disminuido

notablemente, a pesar de que el gobierno trate de ayudar con créditos para obtener viviendas, no abastece las necesidades de la sociedad.

FERRECON es una empresa que ha brindado oportunidades de pago mediante “créditos” a sus clientes, sin embargo, debido a que el sector de la construcción ha sido afectado en gran porcentaje, la empresa ha visto la necesidad de disminuir sistemáticamente este servicio, ya que los inversionistas de la construcción no se arriesgan a realizar proyectos como en años anteriores.

2.2.1.4. Tecnología

La tecnología constituye uno de los elementos claves en el desarrollo empresarial y su competitividad, de modo que es de vital importancia garantizar la innovación, iniciativa personal y perfeccionamiento de la utilización de maquinarias y equipos que intervienen en el proceso productivo como única estrategia que garantiza mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia.

Es de destacar que aquellas empresas que destinan fondos para la investigación y desarrollo de sus tecnologías de producción son las únicas capaces de mantener ritmos de producción que satisfacen el incremento de la demanda de bienes y servicios, así

como la calidad de los mismos, logrando una mayor excelencia en las actividades que desempeñan.

En el Ecuador existen pocos productos con marca nacional, es por eso que la mayoría de productos son importados, y debido a la falta de tecnología no se han creado compañías que fabriquen dichos productos.

FERRECON comercializa productos importados por sus proveedores, su Gerente está dispuesto a ofertar productos que sean nacionales en caso de existir ofertas convenientes.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 El Mercado

Según información entregada por los organismos de control y publicados por Diario El Universo, (2013), el sector del país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, en correspondencia de la construcción y la expansión de la economía nacional, impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta con herramientas, cemento o hierro y accesorios para el hogar como lámparas, plantas y puertas el Servicio de Rentas Internas (SRI) indica que este sector declaró USD \$ 2.320 millones de dólares de los Estados Unidos de América para el 2012. El censo económico del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), determinó que ese año el sector generó ventas por USD \$ 1.700 millones de los Estados Unidos de América. Las

principales firmas en facturación son Corporación La Favorita, Comercial Kywi, y Corporación El Rosado, con Ferrisariato, según datos de la Superintendencia de Compañías.

5.291 Ferreterías hay en el país, según el INEC. Guayas concentra 1.306, Pichincha 1.217, Azuay 306 y en el Puyo existe 60 entre ellas grandes y pequeñas.

2.3.2 Proveedores

FERRECON mantiene más de “18 proveedores” que le permiten siempre abastecer su bodega de manera razonable con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes.

FERRECON realiza un análisis permanente de precios, financiamientos, calidad de mercadería, servicio adicionales, y descuentos. Entre los principales proveedores cuenta con los siguientes:

Tabla 3 Proveedores de FERRECON

PROVEEDORES	
Grupo Pasquel	Unifer
Comercial Jaramillo	Trecx Cia. Ltda
Megoprofer	Oroplast
Megakons	Lafarge

Fuente: Arq. Claudio Andrade

Elaborado por: Alejandra Andrade.

2.3.3 Clientes

FERRECON durante doce años se ha caracterizado por contar con una amplia gama de productos en el campo, brindando siempre un servicio de calidad, lo que ha provocado el incremento sustancial de su cartera de clientes. La empresa realiza varios análisis permanentes de sus clientes, con el fin de otorgar nuevos descuentos y créditos para satisfacción de los mismos, midiendo siempre los riesgos inmersos al otorgar dichos plazos de pago.

La empresa se encuentra con un posicionamiento en el mercado y tiene una amplia variedad de clientes, como son; clientes actuales, clientes potenciales, clientes de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, entre otros.

Los clientes actuales son personas que buscan productos y servicios entre los que están herramientas para todo tipo de actividad desde la construcción, carpintería, plomería, entre otras, hasta aquellas que buscan materiales de iluminación y electricidad, así mismo están familias que buscan accesorios para su hogar como adornos, lámparas, alfombras, y más productos. Los clientes potenciales son las personas que se encuentran desarrollando un nuevo proyecto de construcción ya sea de viviendas, oficinas o cualquier remodelación y que no encuentran ciertos productos en la competencia o se los puede capturar., tales como los contratistas, albañiles, electricistas entre otros.

Los productos que vende la empresa son de alta calidad, lo cual lleva a que el segmento económico de clientes que vende la empresa es de un nivel medio a un nivel alto, cuyos ingresos mensuales no impidan la compra de los productos; pero existirá un segmento de clase media-baja que tal vez no tenga las posibilidades económicas para comprar los productos, y que buscan cierto tipo de productos en sus alrededores ya sea en su barrio, sector o lugar de residencia, por lo cual se les considera clientes ocasionales.

Los clientes frecuentes son las personas que realizan compras frecuentes, siendo fieles a la empresa; esto se lograra ofreciendo productos de alta calidad y un excelente servicio, utilizando distintas estrategias, para mantener a los clientes satisfechos y brindarles la seguridad que necesitan, siendo clientes destacados los siguientes:

Nicolás Azanza & Asociados
Nicanor Larrea & Asociados
Idea Arquitectura S.A.
P. Coba. U Construcciones Cia. Ltda.

Fuente: Arq. Claudio Andrade

Elaborado por: Alejandra Andrade

2.3.4 Competencia

Al norte de la ciudad de Quito existen más del 25% de empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción.

En el sector el Condado, al norte de Quito, se encuentran ubicadas 5 empresas relacionadas con la comercialización de productos dirigidos a la construcción, estas empresas compiten entre sí con el fin de liderar el sector.

FERRECON al igual que las otras empresas comercializa materiales de construcción, pero tiene como ventaja el transporte de los materiales como valor agregado al cliente y adicional a esto, brinda productos derivados de la madera elaborados por artesanos como cepillados, aserrín, tablones y demás artículos.

3. MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES

3.2. Levantamiento de información

Uno de los pasos más importantes para empezar el desarrollo del manual de procesos, es hacer el levantamiento de información, donde se detalla paso a paso las actividades, tareas y orden de las mismas. Se realizó varias entrevistas al Gerente General y una encuesta a los integrantes involucrados en cada uno de los procesos que conforma la ferretería, adicional a esto, se efectuó un recorrido a todas las instalaciones de la empresa.

Durante esta actividad se pudo evidenciar todos los procesos de la compañía, sus principales encargados, propósito, alcance, actividades y documentos utilizados. FERRECON no cuenta con una estructura organizada por lo cual los procesos que mantiene no están totalmente definidos.

3.1.1. Resultados de la entrevista aplicada

1. ¿Conoce Usted la Misión de la Empresa?

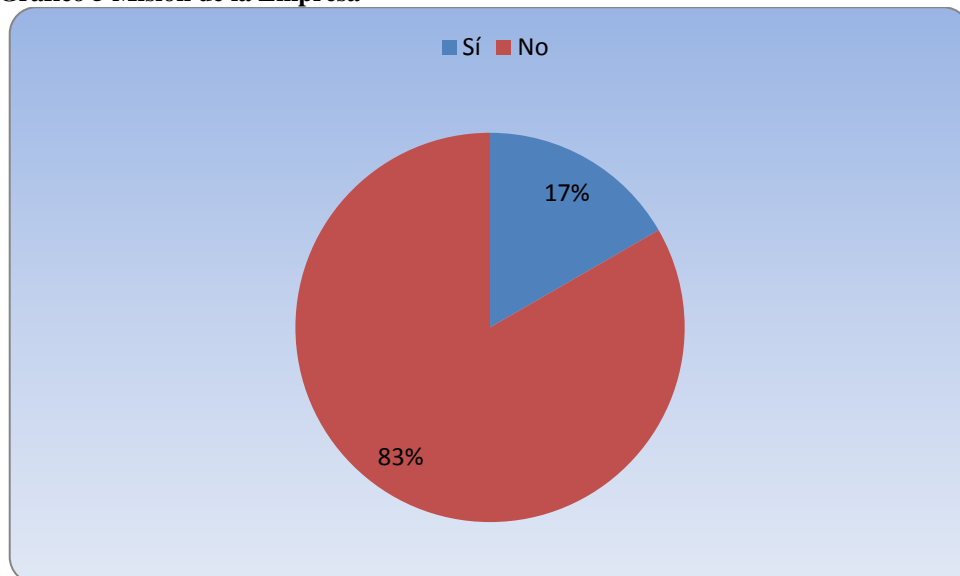
Tabla 4 Misión de la Empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 5 Misión de la Empresa



Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 10 clientes internos que representan el 83% del total plantean desconocer la misión de la empresa, y 2 clientes internos

que representan el 17% del total plantean sí conocer la misión de la empresa.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON plantean desconocer la misión de la empresa.

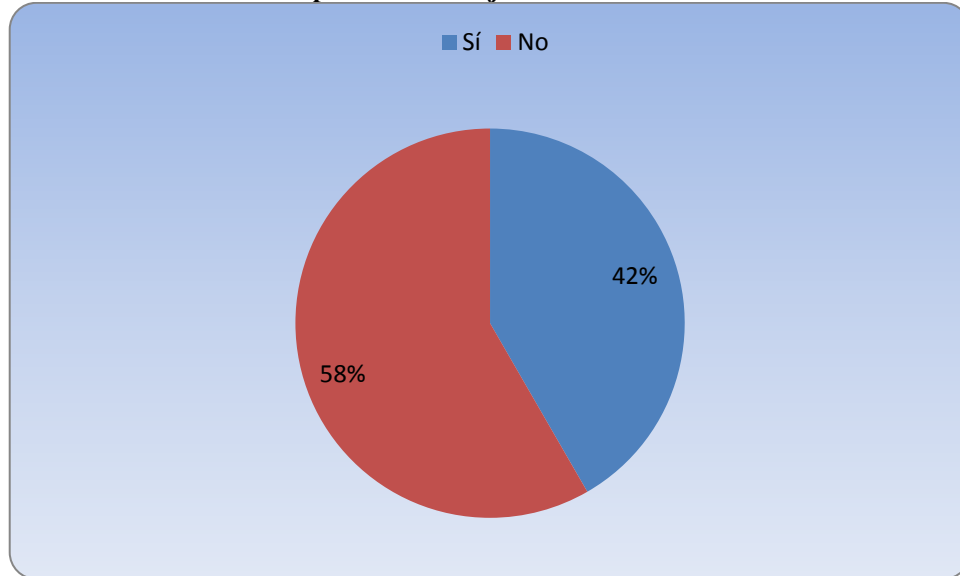
2. ¿Conoce usted las funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 5 Funciones en el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	33%
No	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 6 Funciones en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 8 clientes internos que representan el 67% del total plantean desconocer las funciones a cumplir dentro del puesto de trabajo que desempeñan, y 4 clientes internos que representan el 33% del total plantean sí conocer las funciones a cumplir dentro del puesto de trabajo que desempeñan.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON plantean desconocer las funciones a cumplir dentro del puesto de trabajo que desempeñan.

3. ¿Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?

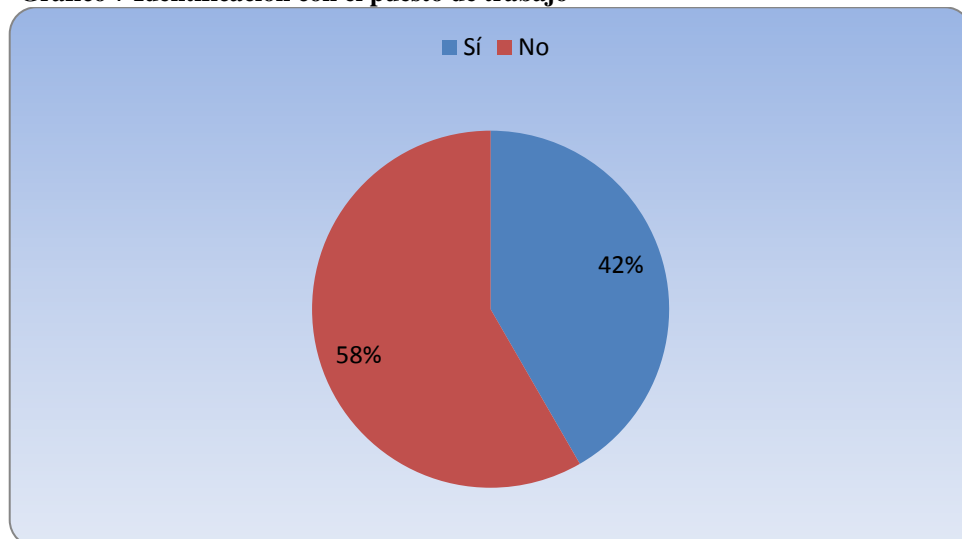
Tabla 6 Identificación con el puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 7 Identificación con el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 7 clientes internos que representan el 58% del total plantean no sentirse identificados con el puesto que desempeñan

actualmente, y 5 clientes internos que representan el 42% del total plantean sí sentirse identificados con el puesto que desempeñan actualmente.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON plantean no sentirse identificados con el puesto que desempeñan actualmente.

4. ¿Considera acertada la función o funciones generales que usted desempeña dentro de FERRECON?

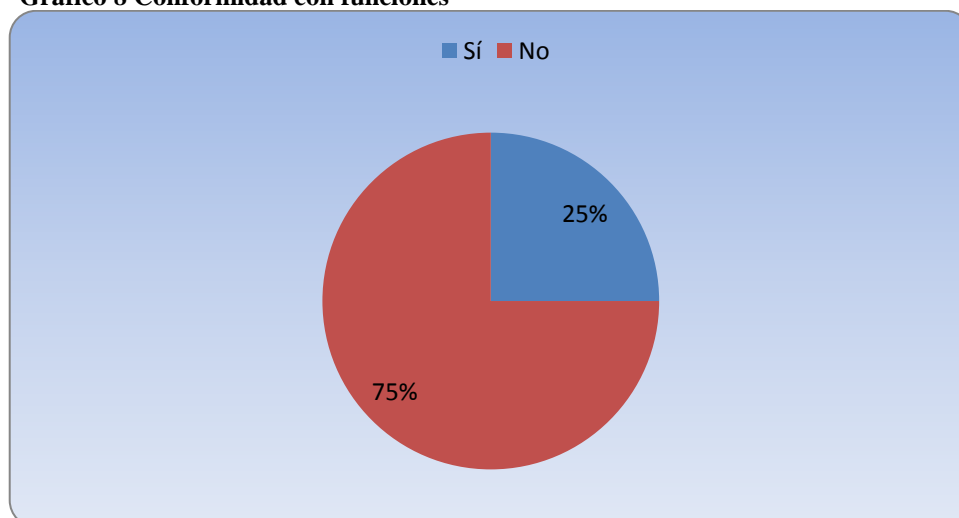
Tabla 7 Conformidad con funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 8 Conformidad con funciones



Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 9 clientes internos que representan el 75% del total plantean no considerar acertadas las funciones generales que desempeñan dentro de FERRECON, y 3 clientes internos que representan el 25% del total plantean sí considerar acertadas las funciones generales que desempeñan dentro de FERRECON.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON plantean no considerar acertadas las funciones generales que desempeñan dentro de FERRECON.

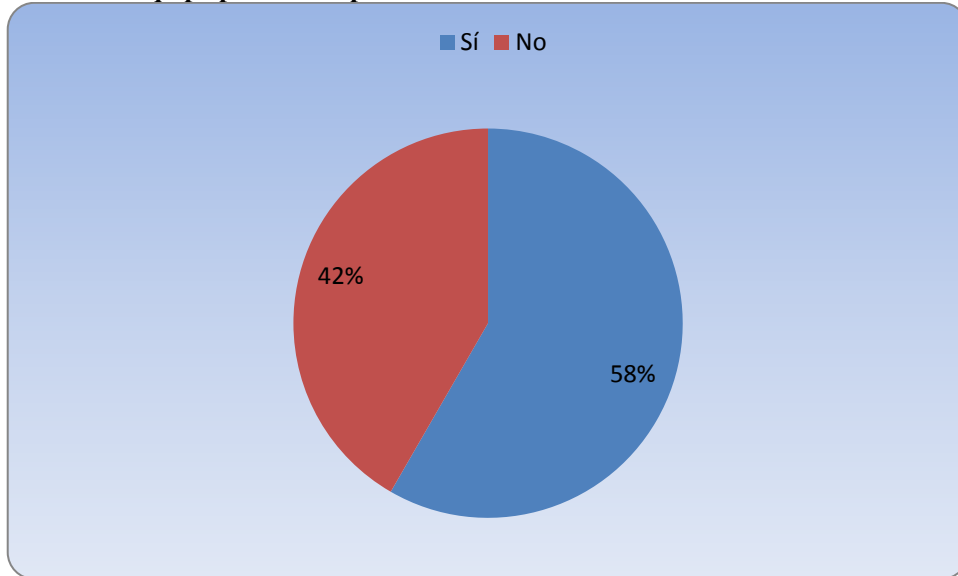
5. ¿Cuentas con el equipo necesario para desempeñar sus funciones?

Tabla 8 Equipo para desempeño de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	58%
No	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 9 Equipo para desempeño de funciones

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 7 clientes internos que representan el 58% del total plantean sí contar con el equipo necesario para desempeñar sus funciones, y 5 clientes internos que representan el 42% del total plantean no contar con el equipo necesario para desempeñar sus funciones.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON plantean sí contar con el equipo necesario para desempeñar sus funciones.

6. ¿Considera que sería beneficioso contar con un manual de funciones en la empresa?

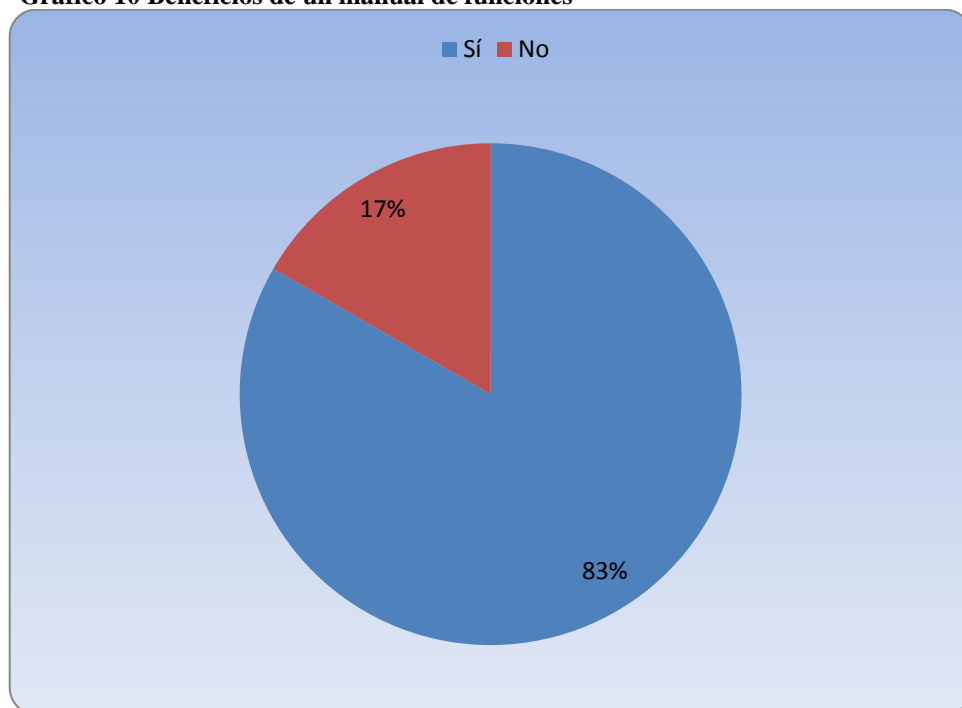
Tabla 9 Beneficios de un manual de funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	83%
No	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Gráfico 10 Beneficios de un manual de funciones



Fuente: Encuesta a clientes internos de la Empresa FERRECON.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Análisis e interpretación:

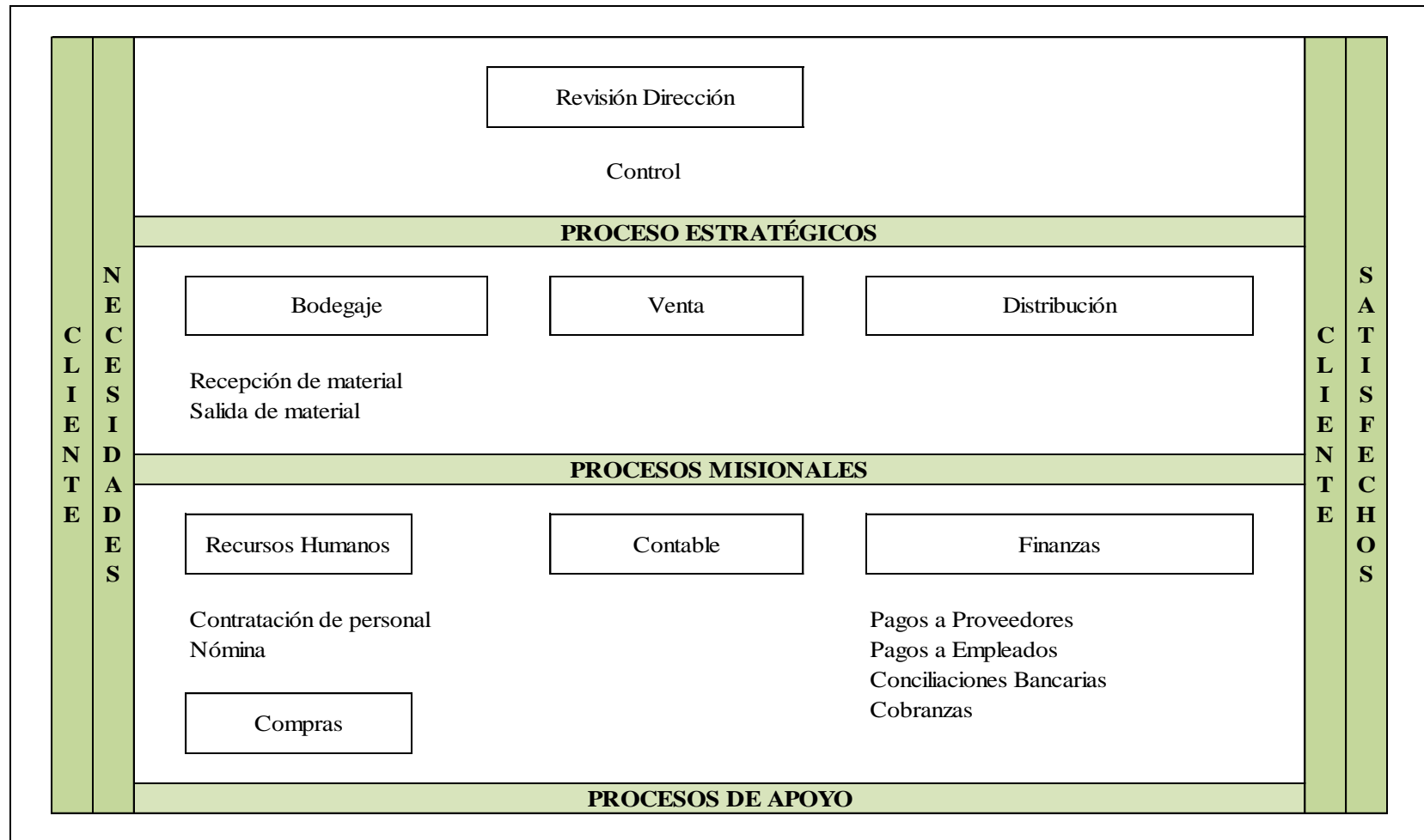
De un total de 12 clientes internos de la empresa FERRECON que representan el 100% del total, 10 clientes internos que representan el 83% del total consideran que sí sería beneficioso contar con un manual de funciones en la empresa, y 2 clientes internos que representan el 17% del total consideran que no sería beneficioso contar con un manual de funciones en la empresa.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes internos de la empresa FERRECON consideran que sí sería beneficioso contar con un manual de funciones en la empresa.

3.1.2. Mapa de procesos actual

Mediante una entrevista con el Gerente General, Arq. Claudio Andrade, se pudo recolectar información la cual permitió detallar las actividades de cada uno de los procesos que actualmente FERRECON aplica.

Gráfico 11 Mapa de Procesos FERRECON



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Alejandra Andrade.

Los procesos tendrán la siguiente codificación:

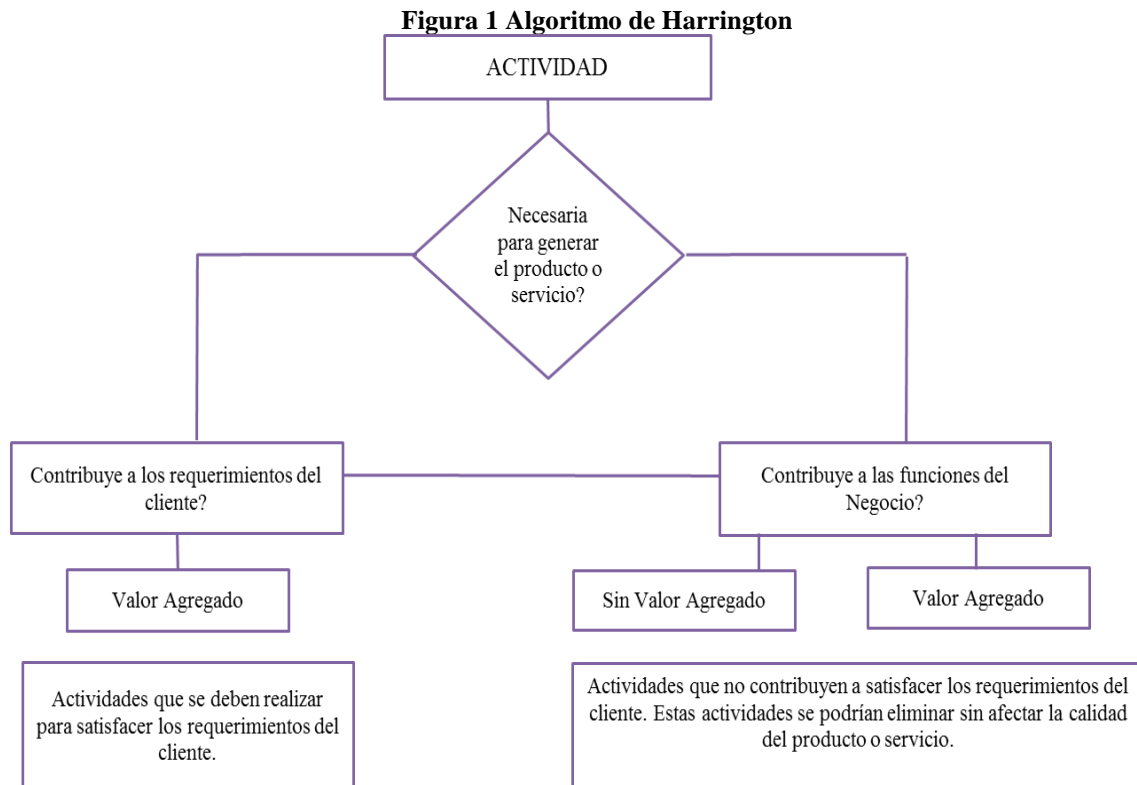
Tabla 10 Codificación de los procesos	
COD.	PROCESOS ESTRATÉGICOS
E 1	Revisión Dirección
E 1.1.	Control
COD.	PROCESOS MISIONALES
M 1	Bodegaje
M 1.1.	Recepción de materiales
M 1.2.	Salida de materiales
M 2	Venta
M 3	Distribución
COD.	PROCESOS DE ACOPIO
A 1	Recursos Humanos
A 1.1.	Contratación
A 1.2.	Nómina
A 2	Contable
A 3	Finanzas
A 3.1.	Pagos a Proveedores
A 3.2.	Pagos a Empleados
A 3.3.	Conciliaciones Bancarias
A 3.4.	Cobranzas
A 4	Compras

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Alejandra Andrade.

3.1.3. Valor agregado

Para el análisis valor agregado se consideró en cada proceso qué valor tiene cada una de las actividades que lo conforman.



Fuente: (Agudelo & Escobar, 2010)

Elaborado por: Alejandra Andrade

Actividades que generan valor agregado para el cliente (VAC)

Actividades que generan valor agregado para el negocio (VAN).

Actividades que no agregan valor (NAV).

El algoritmo de Harrington es una herramienta que permitió clasificar las actividades y analizarlas dependiendo de algunos factores como se indica:

Cuadro 1 Análisis Valor Agregado por Actividad

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (HORAS)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN
1								
2								
3								
4								
5								
6								

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

3.1.4. Procesos actuales

Al realizar la entrevista y definir los procesos que mantiene FERRECON, se observó cada área de la empresa, lo cual ayudó a la obtención de las actividades sistemáticas que se realiza en los procesos.

Para la descripción detallada de las características relevantes de cada proceso actual que mantiene FERRECON, se realizó una Ficha de Procesos.

Ficha de Proceso es una herramienta que permite registrar toda la información del proceso, se definen elementos claves.

Cuadro 2 Elementos de Ficha de Proceso

Nombre del Proceso	Es la denominación por la cual se identifica el proceso.
Código	Codificación numérica y/o alfabética
Descripción	Se define el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.
Objetivo	Se define el fin por el cual es realizado el proceso.
Responsable	Persona que está a cargo de la ejecución del proceso.
Destinatario	A quién va dirigido.
Inicio	Descripción de la actividad inicial del proceso.
Fin	Descripción de la actividad final del proceso.
Entradas	Documentos, registros que son necesarios al momento de iniciar el proceso.
Salidas	Documentos, registros que se emiten durante y final del proceso.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Luego se procedió a la realización de los diagramas de flujo donde se detalla las actividades en secuencia, junto a cada responsable.

3.1.4.1. Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos se revelan como el conjunto de políticas y estrategias en los que se abarcan los diferentes canales de comunicación de la empresa, los recursos necesarios para garantizar una productividad sostenible y sustentable tomándose en cuenta también la directiva empresarial, sus destrezas, habilidades, así como sus debilidades, de modo que se logre un nivel de coordinación de excelencia y calidad.

Revisión Dirección

Conjunto de procesos encargados de la definición y control de metas de la organización en correspondencia con las políticas y estrategias que garanticen la generación de un producto o servicio que satisfaga plenamente las expectativas de los consumidores.

a. Control

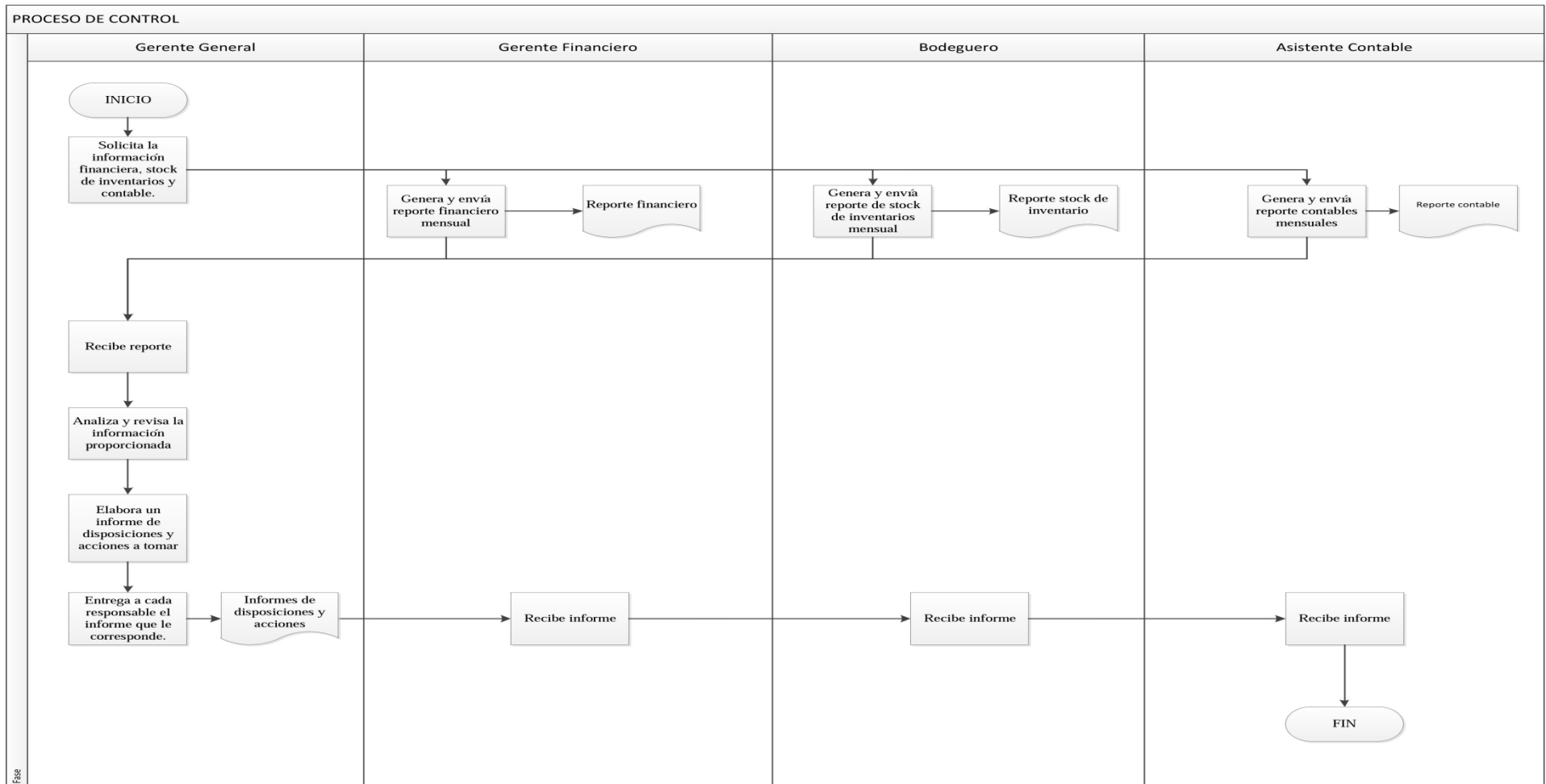
Cuadro 3 Ficha del proceso de control

Nombre del Proceso	Proceso de Control	E 1.1
Descripción	Control total de las diferentes áreas de la empresa.	
Objetivo	Dirigir, controlar y mejorar continuamente la Empresa para el cumplimiento de sus metas.	
Responsable	Gerente General.	
Destinatario	Toda la organización.	
Inicio	Solicitar la información financiera, stock de inventarios y contable.	
Fin	Entregar a cada responsable el informe de disposiciones y acciones.	
Entradas	Reportes	
Salidas	Informes de Disposiciones y acciones.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 2 Proceso de Control



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 4 Análisis del proceso de control

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUME N (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita información financiera, stock de inventarios y contables.	Jefes de área			X	60	1,00	21,53	2	2,00
2	Genera y envía reporte financiero, stock de inventarios, contable mensual	Jefes de área			X	60	1,00	21,53	2	2,00
3	Recibe reporte de las diferentes áreas.	Gerente General			X	60	1,00	29,87	2	2,00
4	Analiza y revisa la información proporcionada.	Gerente General		X		480	8,00	238,93	2	16,00
5	Elabora un informe de disposiciones y acciones a tomar.	Gerente General		X		480	8,00	238,93	2	16,00
6	Entrega a cada responsable el informe que corresponde.	Gerente General			X	180	3,00	89,60	2	6,00
7	Recibe informe cada responsable.	Jefes de área			X	240	4,00	43,07	1	4,00
8	Toma de decisiones	Gerente General		X		480	8,00	836,27	7	56,00
PORCENTAJE				25%	75%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Al realizar el análisis de valor agregado del proceso se encontró que existe un 75% de actividades que no agregan valor (NAV), lo cual hace que el proceso no sea tan productivo, esto ocurre debido a que se necesita de las actividades de las demás áreas para generar y enviar información para su análisis y toma decisiones. El 25% de las actividades generan valor al negocio (VAN), ya que estas actividades son dirigidas al mejoramiento del desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.1.4.2. Procesos Misionales

El proceso misional puede ser definido como el conjunto de actividades dirigidas al cumplimiento y materialización de objetivos sociales en los que se relaciona la gestión de comunicación humana, investigación, gestión financiera, entre otras con el objetivo de lograr una proyección social que se traduzca en un incremento de la calidad de vida de las personas.

Bodegaje

Conjunto de actividades dirigidas a lograr una conservación y almacenaje efectivo de los bienes a ser ofertados por las empresas, la actividad de almacenamiento o bodegaje se subordina a las condiciones en las cuales deberá ser conservado el bien, a las características del mismo y al tiempo que deberá procederse en dicha acción.

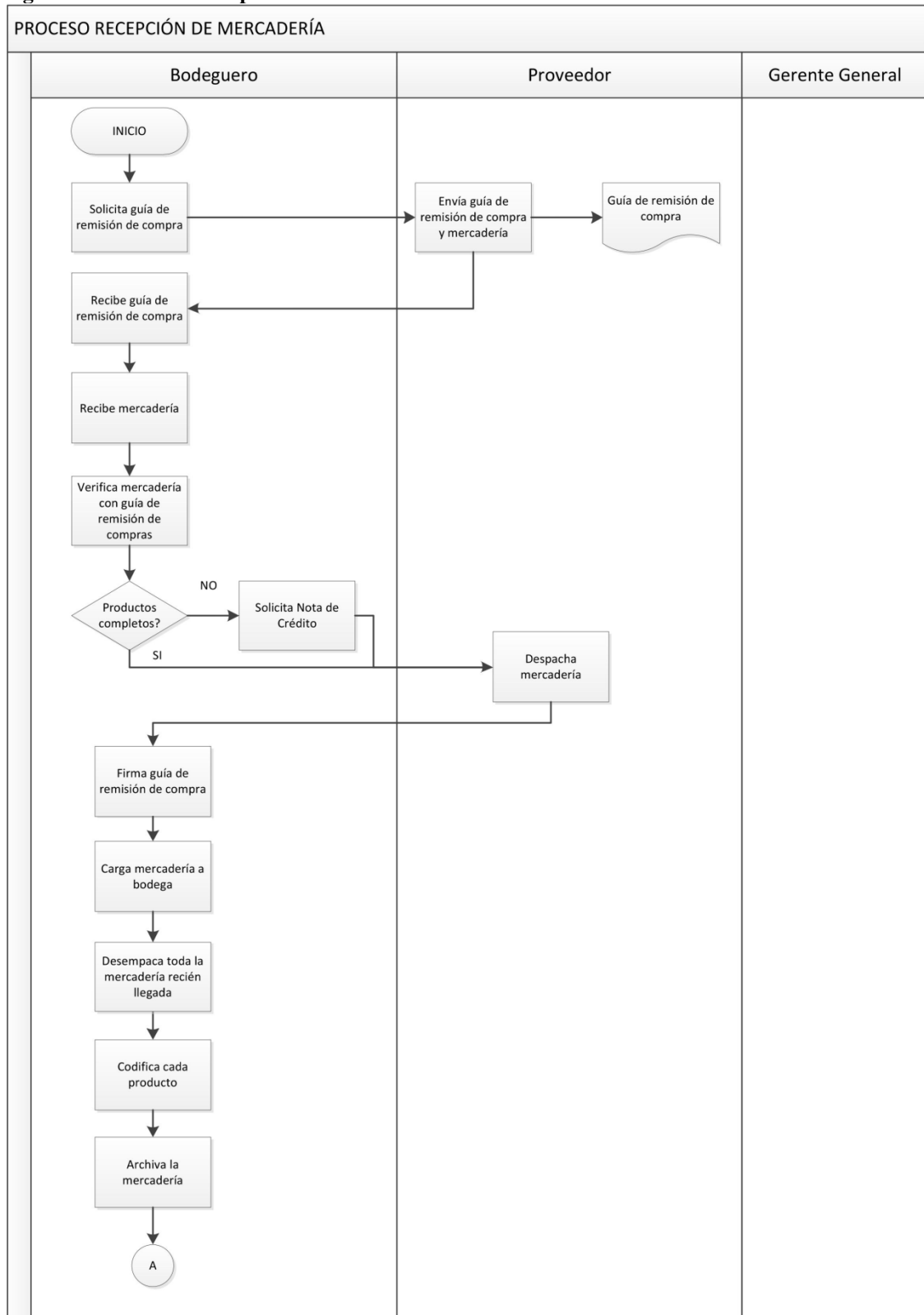
a. Recepción de Materiales

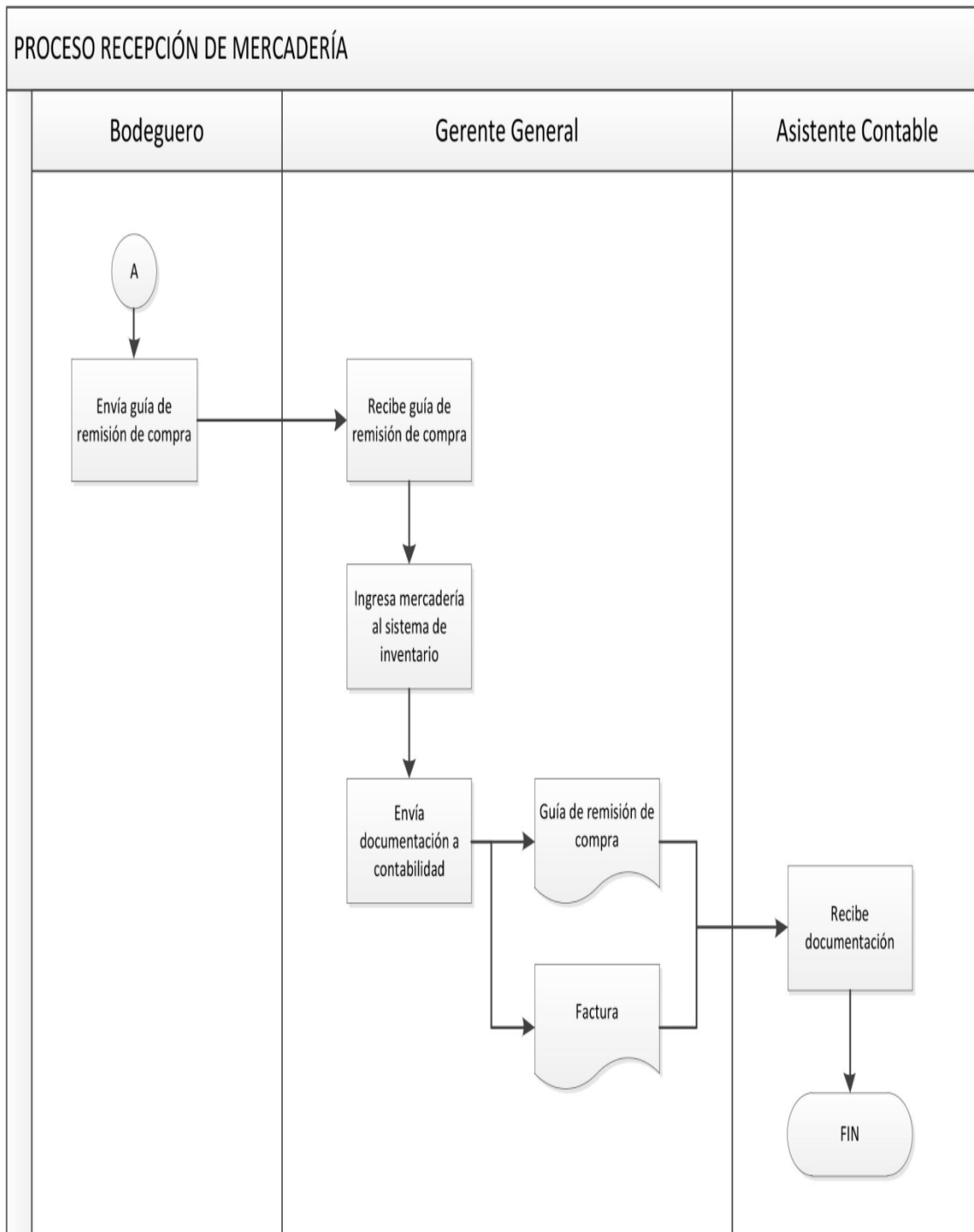
Cuadro 5 Ficha proceso recepción de materiales

Nombre del Proceso	Proceso de Recepción de Materiales	M 1.1
Descripción	Recibir y almacenar materiales	
Objetivo	Ingresar a bodega y almacenar los materiales de manera ordena.	
Responsable	Jefe de Bodega.	
Destinatario	Bodeguero.	
Inicio	Solicitar guía de mercadería del proveedor.	
Fin	Entregar guía al personal de compras.	
Entradas	Factura/ Guía de Remisión.	
Salidas	Guía de Remisión Firmada.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 3 Proceso de Recepción de Materiales**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 6 Análisis del proceso Recepción de Materiales

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita guía de remisión de compra.	Bodeguero			X	10	0,17	22,00	20	3,33
2	Envía guía de remisión de compra y mercadería.	Proveedor			X	0	-	-	0	-
3	Recibe guía de remisión de compra.	Bodeguero		X		5	0,08	11,00	20	1,67
4	Recibe la mercadería	Bodeguero		X		15	0,25	33,00	20	5,00
5	Verificar mercadería con guía de remisión de compra.	Bodeguero		X		15	0,25	33,00	20	5,00
6	Solicita nota de crédito.	Bodeguero		X		5	0,08	11,00	20	1,67
7	Despacha mercadería.	Proveedor		X		0	-	-	0	-
8	Firma guía de remisión de compra.	Bodeguero		X		5	0,08	11,00	20	1,67
9	Carga mercadería a bodega.	Bodeguero			X	15	0,25	33,00	20	5,00
10	Desempaca toda la mercadería recién llegada.	Bodeguero			X	15	0,25	33,00	20	5,00
11	Codifica cada producto.	Bodeguero		X		15	0,25	33,00	20	5,00
12	Archiva la mercadería	Bodeguero		X		60	1,00	132,00	20	20,00
13	Envía guía de remisión de compra.	Bodeguero			X	15	0,25	33,00	20	5,00
14	Recibe guía de remisión de compra.	Gerente General			X	15	0,25	74,67	20	5,00
15	Ingresa la mercadería al sistema de inventario	Gerente General		X		15	0,25	74,67	20	5,00
16	Envía documentación a contabilidad	Gerente General			X	15	0,25	74,67	20	5,00
17	Recibe documentación	Asistente Contable			X	4	0,07	3,74	8	0,53
PORCENTAJE				53%	47%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 53% de las actividades del proceso agregan valor al negocio (VAN), ya que son actividades internas que permiten que exista un buen control y organización de la bodega. El 47% son actividades que no generan valor agregado (NAV), las cuales se las pueden eliminar o modificar con el fin de hacer el proceso más efectivo en el momento de recibir todos los materiales solicitados a los proveedores.

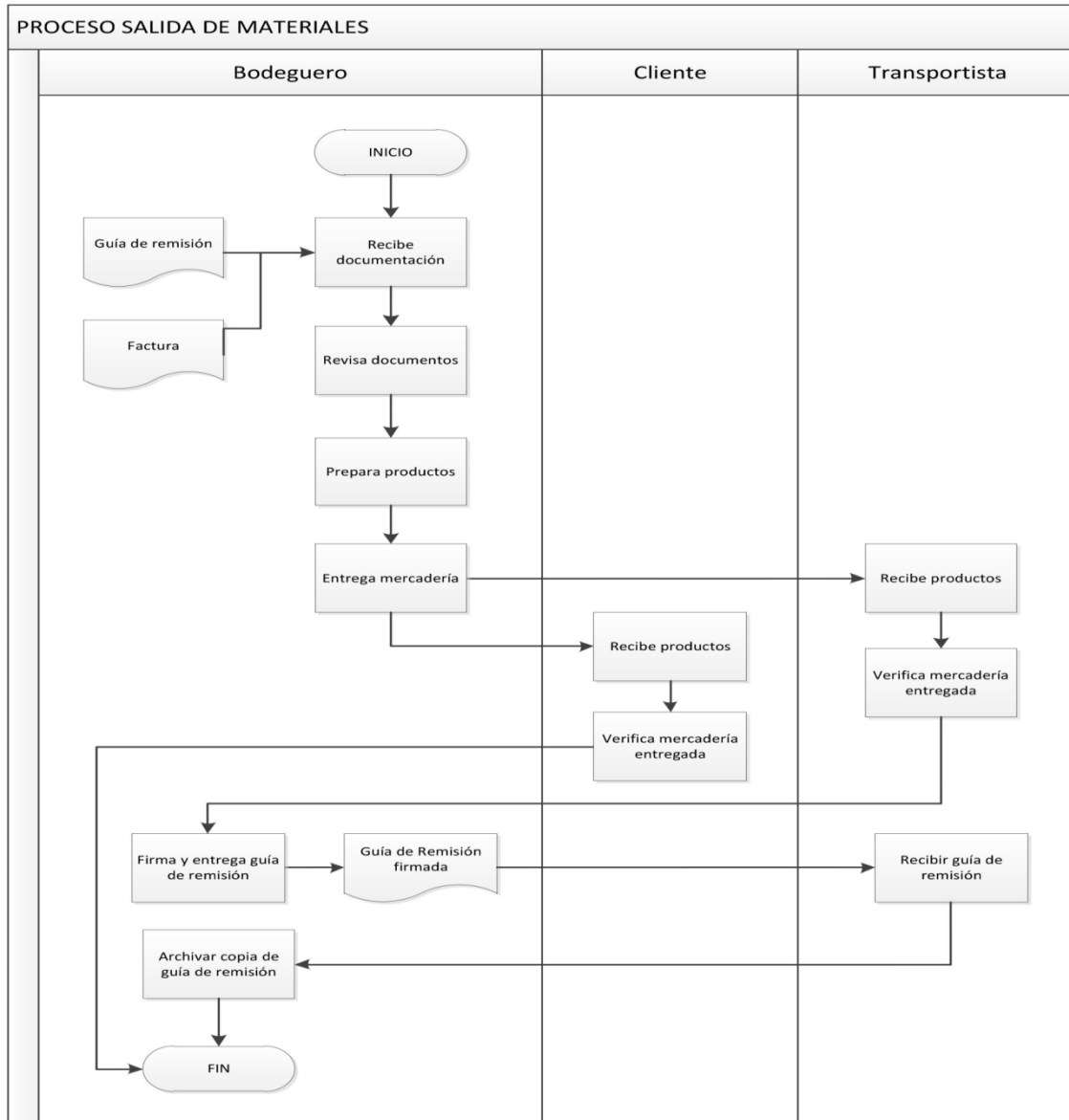
b. Salida de Materiales

Cuadro 7 Ficha proceso Salida de Materiales

Nombre del Proceso	Proceso de Salida de Materiales	M 1.2
Descripción	Entrega de inventario a clientes	
Objetivo	Entregar la mercadería en buen estado y en los tiempos determinados.	
Responsable	Jefe de Bodega.	
Destinatario	Cliente/ Transportista.	
Inicio	Ingreso de documentos para su despacho.	
Fin	Salida de mercadería.	
Entradas	Guía de remisión.	
Salidas	Guía de remisión firmada.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 4 Proceso Salida de Materiales**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Cuadro 8 Análisis del proceso Salida de Materiales

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Recibe documentación del vendedor.	Bodeguero			X	2	0,03	44,00	200	6,67
2	Revisa documentos.	Bodeguero		X		5	0,08	110,00	200	16,67
3	Prepara productos	Bodeguero		X		10	0,17	220,00	200	33,33
4	Entrega mercadería	Bodeguero	X			2	0,03	44,00	200	6,67
5	Recibe productos	Cliente / Transportista	X			15	0,25	68,08	40	10,00
6	Verifica mercadería entregada	Cliente / Transportista	X			30	0,50	136,17	40	20,00
7	Firma y entrega guía de remisión.	Transportista		X		5	0,08	22,69	40	3,33
8	Archivar copia de guía de remisión.	Bodeguero		X		2	0,03	44,00	200	6,67
PORCENTAJE			38%	50%	12%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 50% de las actividades del proceso agregan valor al negocio (VAN), permitiendo que el proceso sea medianamente eficaz dentro y fuera de la organización, logrando de esta manera un porcentaje moderado de satisfacción del cliente, el porcentaje antes mencionado corresponde al 38% de las actividades que agregan valor al cliente (VAC), brindando un servicio aceptable al momento del despacho de los materiales.

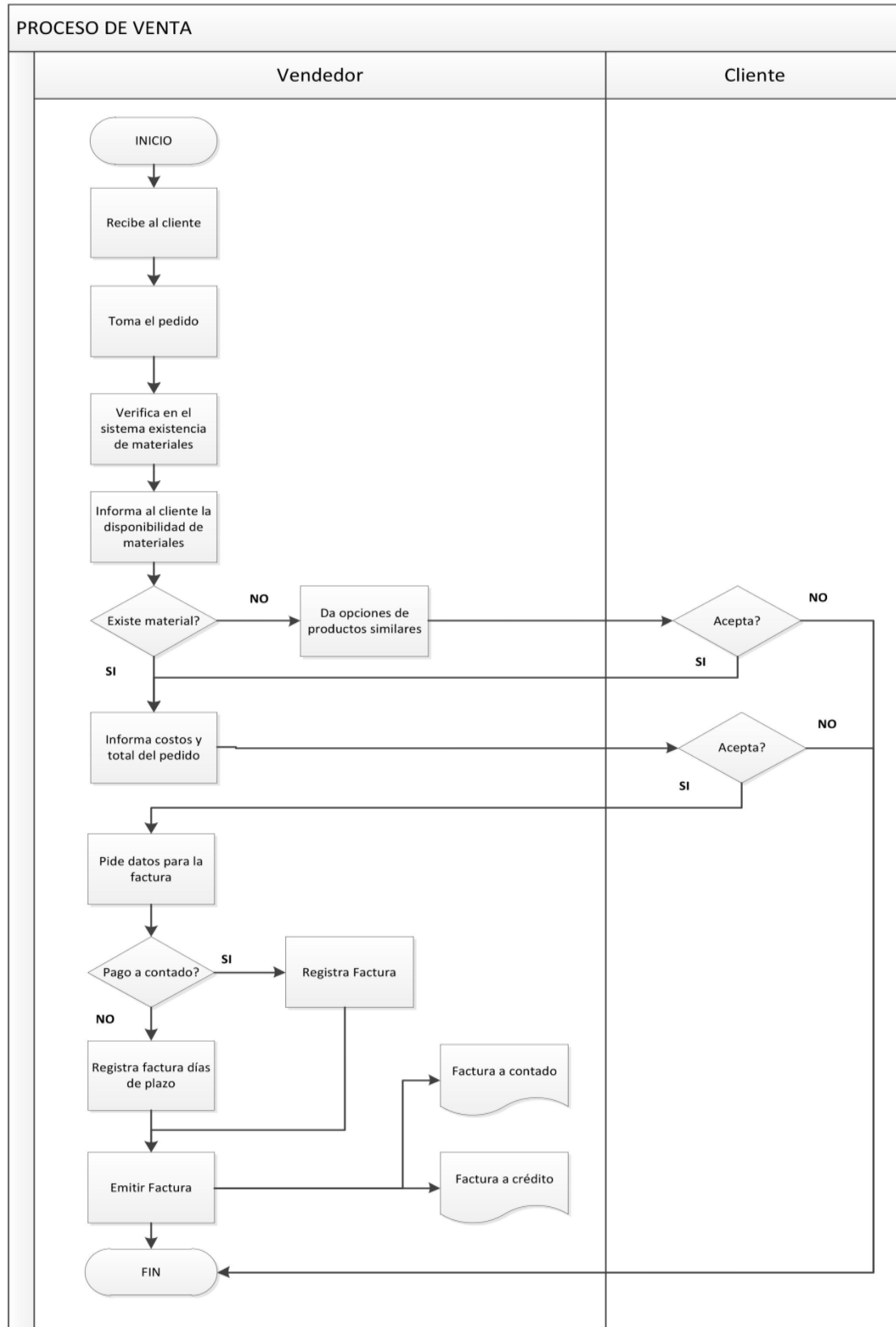
Venta

Cuadro 9 Ficha Proceso Ventas

Nombre del Proceso	Proceso de Venta	M 2
Descripción	Vender y comercializar materiales de construcción.	
Objetivo	Vender los materiales de construcción para satisfacer las necesidades del cliente.	
Responsable	Vendedor	
Destinatario	Cliente	
Inicio	Recibir al cliente	
Fin	Emitir Factura	
Entradas	Necesidad del cliente	
Salidas	Adquisición de material solicitado.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 5 Proceso de Venta**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Cuadro 10 Análisis del proceso de venta

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Recibe al cliente.	Vendedor	X			2	0,03	56,74	250	8,33
2	Toma el pedido.	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
3	Verifica en el sistema existencia de material.	Vendedor		X		3	0,05	85,10	250	12,50
4	Informa al cliente la disponibilidad de material.	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
5	Da opciones de productos similares	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
6	Informa costos y total del pedido	Vendedor	X			3	0,05	85,10	250	12,50
7	Cliente acepta valor total	Cliente			X	2	0,03	53,33	235	7,83
8	Pide datos al cliente	Vendedor		X		5	0,08	141,84	250	20,83
9	Pregunta forma de pago (contado o a crédito)	Vendedor	X			2	0,03	56,74	250	8,33
10	Cliente decide su forma de pago	Cliente			X	1	0,02	28,37	250	4,17
11	Registra factura	Vendedor		X		3	0,05	85,10	250	12,50
12	Emite factura a crédito con días de plazo	Vendedor		X		3	0,05	85,10	250	12,50
13	Emite factura a contado	Vendedor			X	3	0,05	85,10	250	12,50
PORCENTAJE			46%	31%	23%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Este proceso se basa más en el cliente, debido a que las actividades realizadas brindan un servicio directo hacia dicho cliente, es por ello que el 46% de las actividades generan valor al cliente (VAC), además buscan alcanzar un buen nivel de satisfacción, provocando en el cliente las ganas de regresar a la empresa, a pesar de ser un porcentaje moderado se propone incrementar por cuanto el proceso va dirigido directamente al antes mencionado cliente.

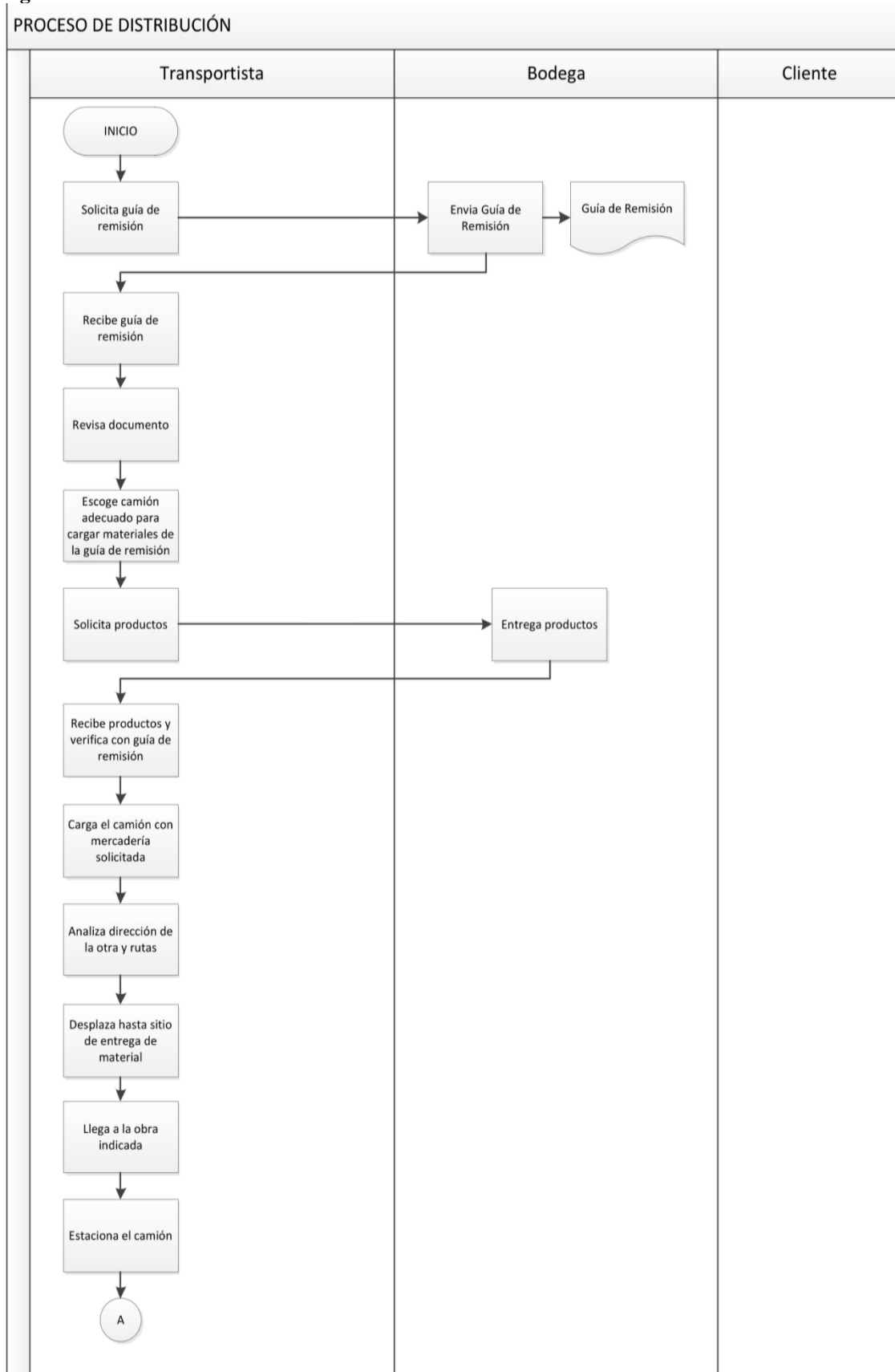
Distribución

Cuadro 11 Ficha Proceso de Distribución

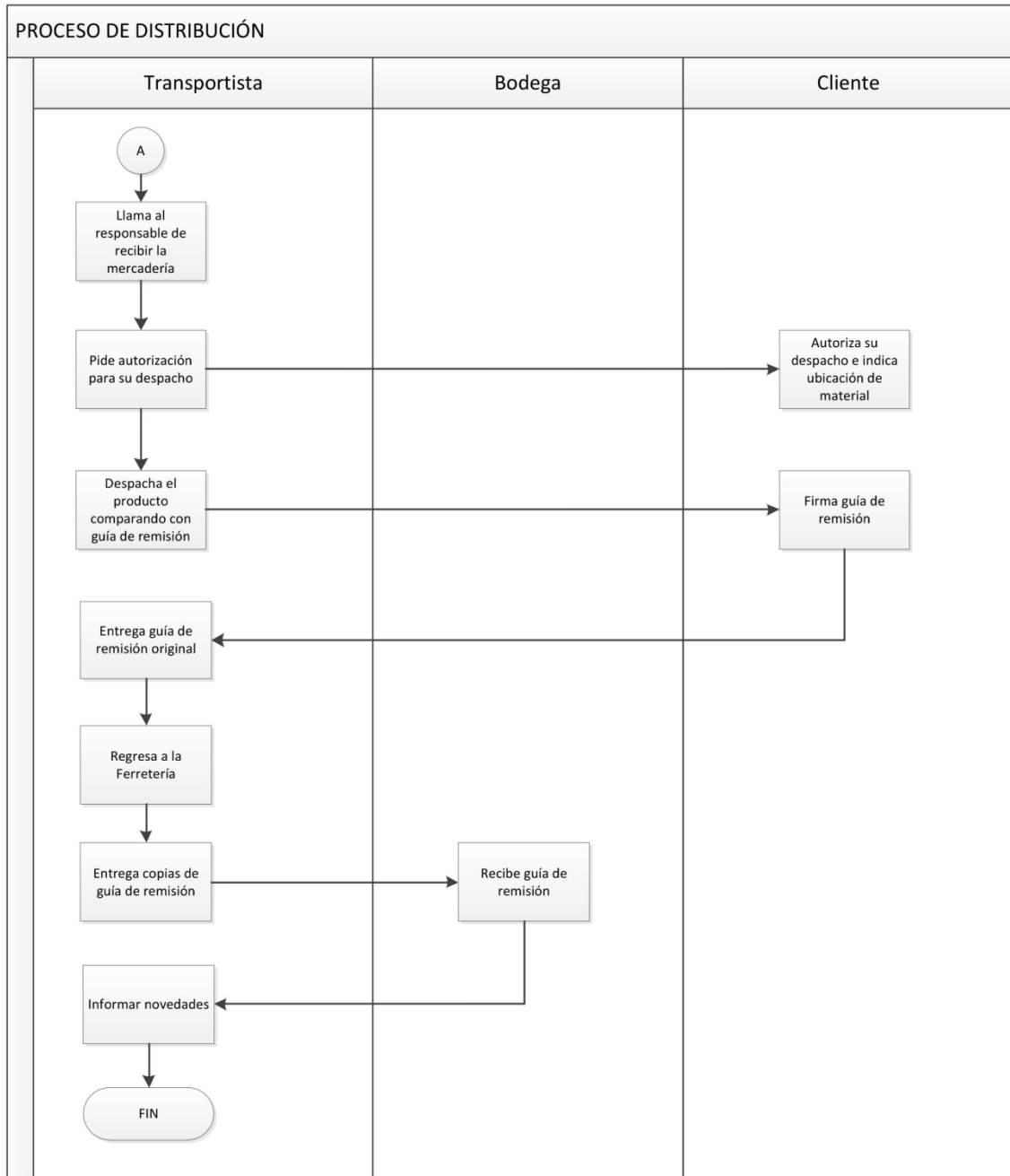
Nombre del Proceso	Proceso de Distribución	M 3
Descripción	Distribuir y entregar materiales de construcción	
Objetivo	Brindar el servicio de entrega a domicilio de materiales de construcción al lugar indicado.	
Responsable	Transportista	
Destinatario	Cliente	
Inicio	Recibir guía de remisión de bodega	
Fin	Entregar los materiales al cliente correspondiente.	
Entradas	Productos para ser entregados/ Guía de Remisión.	
Salidas	Productos	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 6 Proceso de Distribución

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 12 Análisis del proceso Distribución

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita guía de remisión.	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
2	Envía guía de remisión	Bodeguero			X	15	0,25	41,25	25	6,25
3	Recibe guía de remisión	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
4	Revisa documento.	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
5	Escoge el camión adecuado para cargar materiales de la guía de remisión	Transportista			X	15	0,25	68,08	40	10,00
6	Solicita productos.	Transportista			X	15	0,25	68,08	40	10,00
7	Recibe productos de parte de la bodega	Transportista			X	15	0,25	68,08	40	10,00
8	Entrega productos.	Bodeguero			X	30	0,50	82,50	25	12,50
9	Recibe productos y verifica con guía de remisión.	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
10	Carga el camión con mercadería solicitada	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
11	Analiza dirección de la obra y rutas.	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
12	Desplaza hasta el sitio de entrega de material	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
13	Llega a la obra indicada	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
14	Estaciona el vehículo	Transportista			X	10	0,17	45,39	40	6,67
15	Llama al responsable de recibir la mercadería	Transportista	X			10	0,17	45,39	40	6,67
16	Pedir autorización para su despacho	Transportista	X			5	0,08	22,69	40	3,33
17	Autoriza su despacho e indica ubicación de material.	Cliente			X	5	0,08	22,69	40	3,33
18	Despacha el producto comprando con la guía de remisión	Transportista	X			10	0,17	45,39	40	6,67
19	Firma guía de remisión	Cliente		X		1	0,02	4,54	40	0,67
20	Entrega guía original	Cliente	X			1	0,02	4,54	40	0,67
21	Regresa a la ferretería	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
22	Entrega copias de guía de remisión	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
23	Recibe guía de remisión	Bodeguero			X	5	0,08	13,75	25	2,08
24	Informa novedades	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
PORCENTAJE			17%	25%	58%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

En este proceso se encontró que el 58% de las actividades no agregan valor (NAV), debido a que son actividades en las cuales está de por medio mucha documentación que hace que el proceso no optimice el tiempo necesario y no se desarrolle eficientemente.

3.1.4.3. Procesos de Apoyo

Pueden ser definidos como el conjunto de actividades operativas que si bien no están vinculadas directamente en el proceso productivo se revelan como necesarias para garantizar diferentes aspectos productivos, administrativos y de control.

Recursos Humanos

Son el conjunto de empleados o trabajadores de toda empresa, siendo también definido recursos humanos como los sistemas o procesos dirigidos a la selección, contratación, formación, capacitación y desarrollo de las diferentes actividades a ser desempeñadas por los trabajadores de toda empresa.

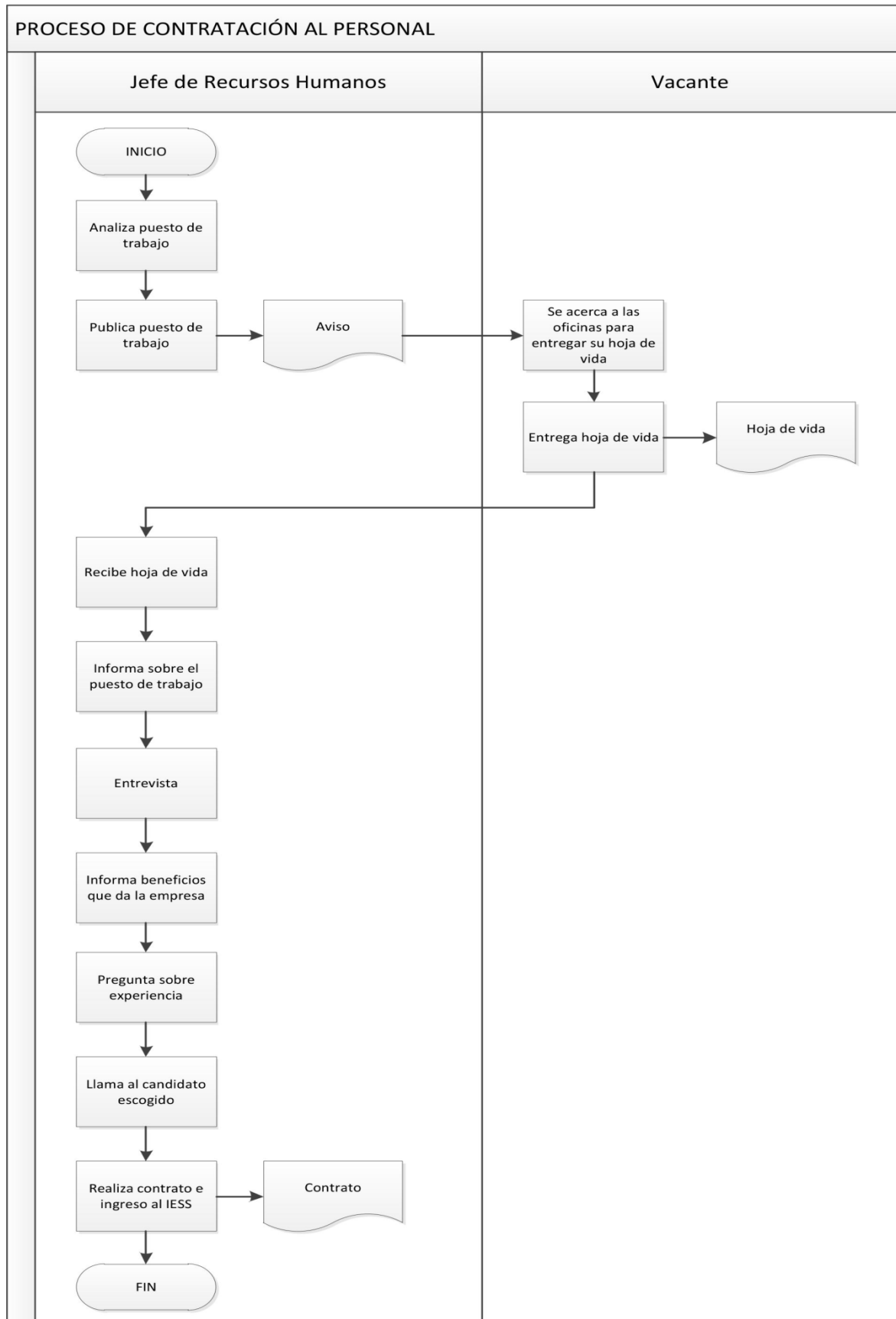
a. Contratación de Personal

Cuadro 13 Ficha Proceso Contratación de Personal

Nombre del Proceso	Proceso de Contratación de Personal	A 1.1
Descripción	Contratación de personal	
Objetivo	Seleccionar el candidato apto para el puesto.	
Responsable	Jefe de Recursos Humanos	
Destinatario	Candidato	
Inicio	Analizar el puesto de trabajo	
Fin	Contratar al candidato escogido	
Entradas	Hoja de vida	
Salidas	Contrato de trabajo	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 7 Proceso de Contratación del Personal

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade.

Cuadro 14 Análisis del proceso de Contratación del Personal

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
87	Analiza el puesto de trabajo faltante	Jefe de RRHH		X		60	1,00	7,85	1	1,00
88	Publica el puesto de trabajo	Jefe de RRHH			X	15	0,25	1,96	1	0,25
89	Posible vacante se acerca a las oficinas para entregar su hoja de vida.	Vacante			X	0	-	-	0	-
90	Entrega hoja de vida	Vacante		X		0	-	-	0	-
91	Recibe hoja de vida.	Jefe de RRHH			X	30	0,50	3,93	1	0,50
92	Informa sobre puesto de trabajo	Jefe de RRHH			X	10	0,17	1,31	1	0,17
93	Entrevista	Jefe de RRHH		X		60	1,00	7,85	1	1,00
94	Informa beneficios que da la empresa	Jefe de RRHH			X	15	0,25	1,96	1	0,25
95	Preguntas sobre experiencia,	Jefe de RRHH		X		15	0,25	1,96	1	0,25
96	Llama al vacante escogido	Jefe de RRHH			X	15	0,25	1,96	1	0,25
97	Realiza contrato e ingreso al IESS	Jefe de RRHH		X		180	3,00	23,55	1	3,00
PORCENTAJE			0%	45%	55%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

En este proceso el 55% de las actividades no agregan valor (NAV), debido a que no existe una evaluación adecuada a los candidatos para el puesto, que permita incrementar actividades en el proceso que generen más valor agregado al negocio.

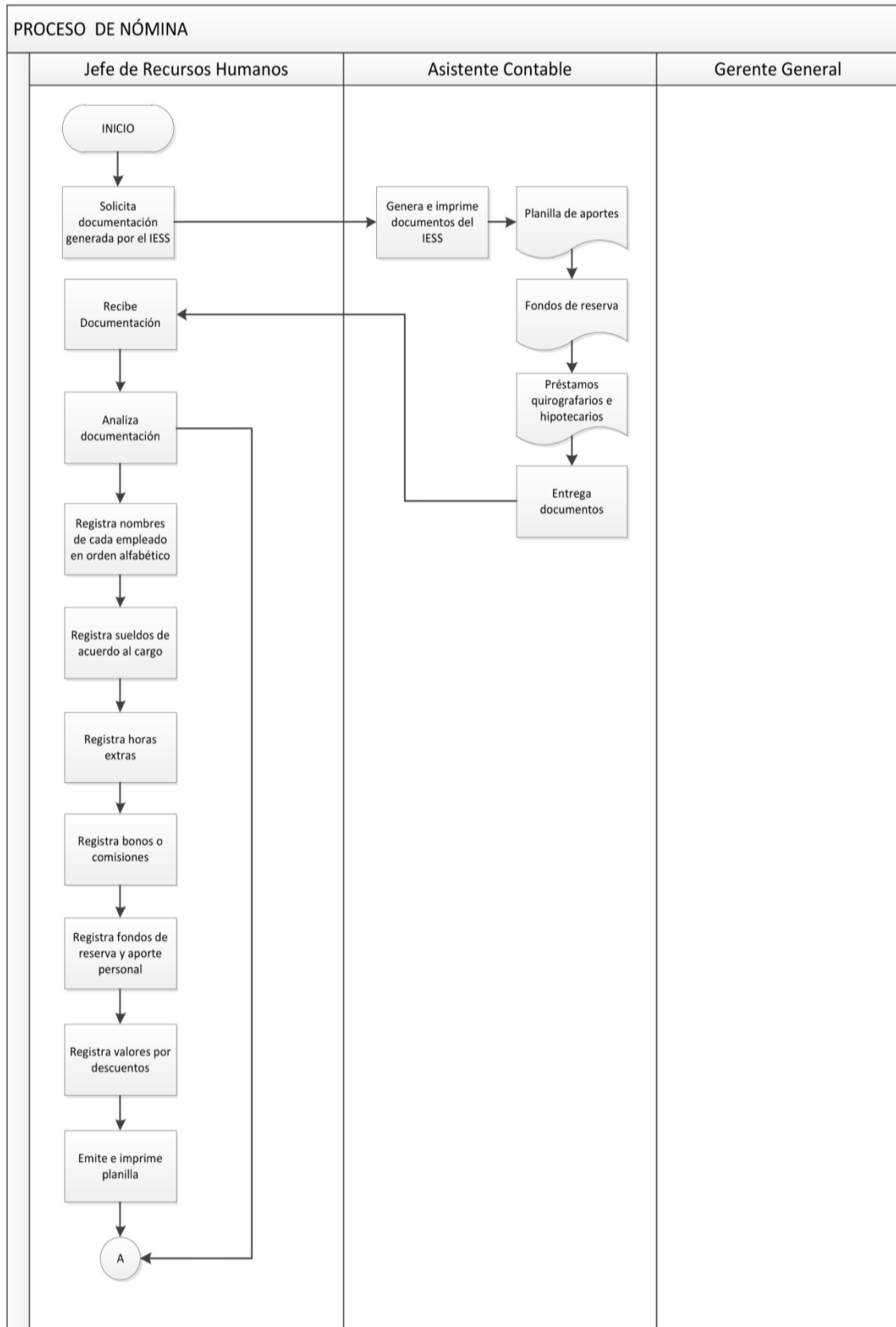
b. Nómina

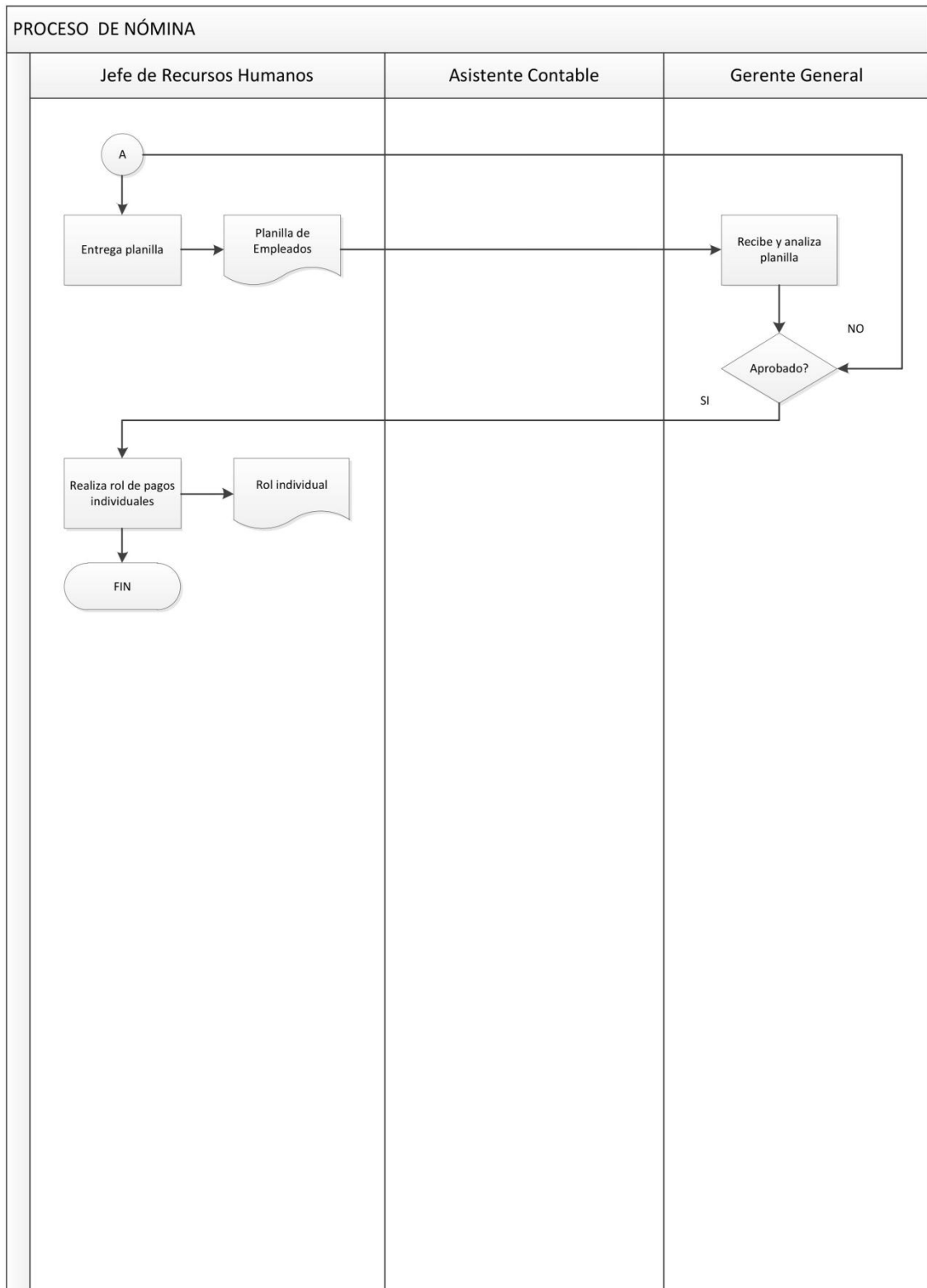
Cuadro 15 Ficha proceso Nómina

Nombre del Proceso	Proceso de Nómina	A 1.2
Descripción	Elaborar los roles de pago de los empleados	
Objetivo	Analizar y elaborar los roles de pago de acuerdo a los beneficios de ley correspondiente a los empleados.	
Responsable	Jefe de Recursos Humanos	
Destinatario	Empleado	
Inicio	Solicitar documentación generada por el IESS.	
Fin	Realiza rol de pagos individuales	
Entradas	Datos del trabajador, Planilla de Aportes, Fondos de Reserva, Préstamos Quirografarios e Hipotecarios.	
Salidas	Planilla de Empleados y Rol individual de Empleados.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 8 Proceso de Nómina



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 16 Análisis del Proceso Nómina

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita documentación generada por el IESS	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
2	Genera e imprime documentos del IESS	Asistente Contable		X		300	5,00	70,17	2	10,00
3	Entrega documentación.	Asistente Contable			X	120	2,00	28,07	2	4,00
4	Recibe documentación	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
5	Analiza documentación.	Jefe de RRHH		X		15	0,25	3,93	2	0,50
6	Registra nombres de cada empleado en orden alfabético.	Jefe de RRHH			X	60	1,00	7,85	1	1,00
7	Registra sueldos de acuerdo al cargo inscrito en el iess	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
8	Registro horas extras en caso de haber	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
9	Registran bonos y comisiones	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
10	Registra el fondo de reserva emitidos por el iess	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
11	Registra el aporte personal emitido por el iess	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
12	Registra valores por descuentos	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
13	Emite e imprime la planilla	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
14	Entrega planilla para su aprobación	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
15	Recibe y analiza planilla.	Gerente General		X		180	3,00	89,60	2	6,00
16	Realiza rol de pagos individuales	Jefe de RRHH			X	300	5,00	78,50	2	10,00
PORCENTAJE			0%	19%	81%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 81% de las actividades del proceso no agregan valor (NAV), por cuanto, dichas actividades se las realiza manualmente y no existe un sistema automatizado que optimice estos tiempos.

Contable

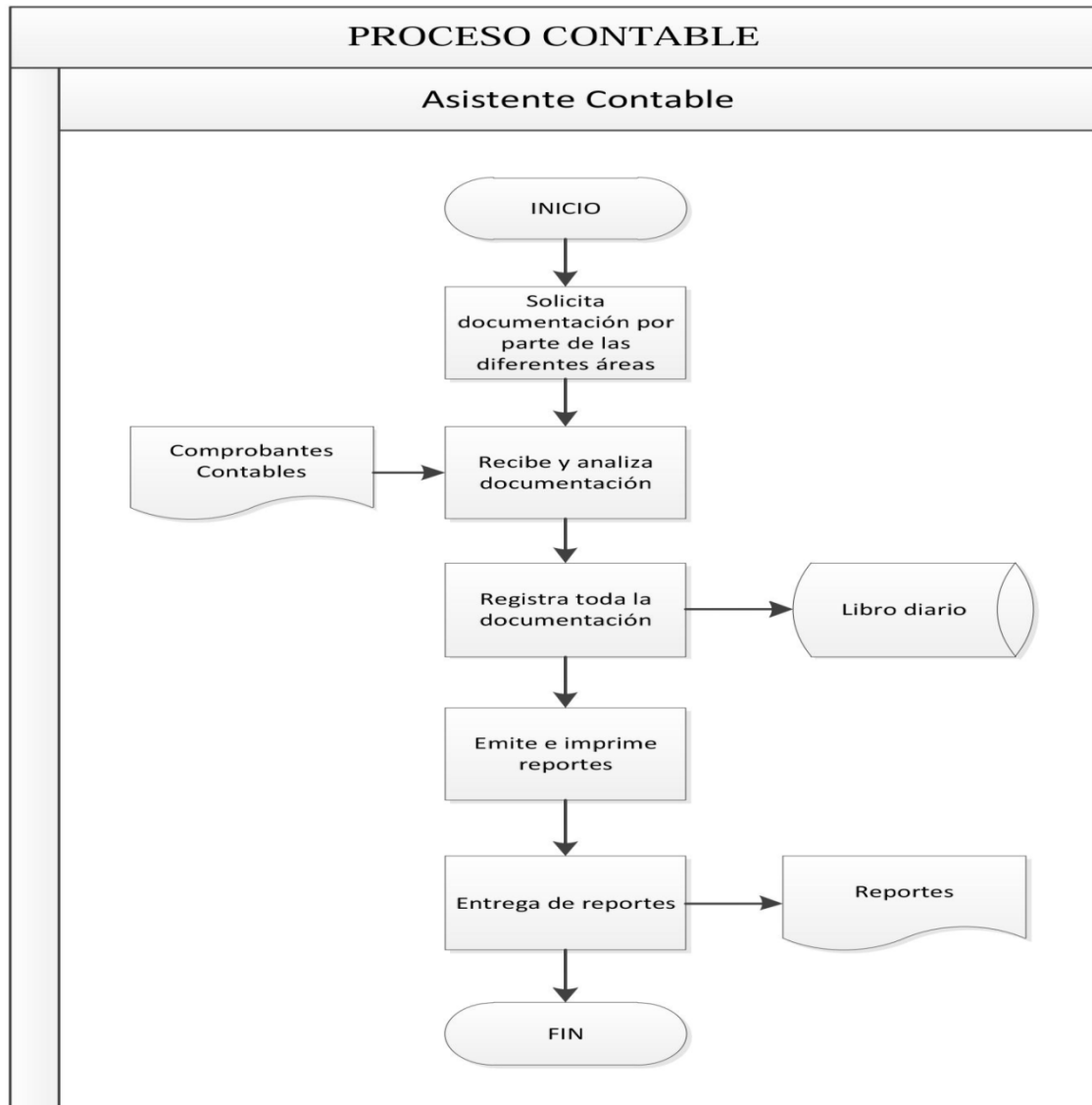
Cuadro 17 Ficha Proceso Contable

Nombre del Proceso	Proceso Contable	A 2
Descripción	Registrar documentos contables en libros diarios	
Objetivo	Registrar todos los documentos contables en libros diarios para entrega a Contador Externo	
Responsable	Asistente Contabilidad	
Destinatario	Contador Externo	
Inicio	Recibir Documentos Contables	
Fin	Generar y entregar reportes	
Entradas	Comprobantes Contables	
Salidas	Reportes	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 9 Proceso Contable



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 18 Análisis del proceso Contable

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita documentación por parte de las diferentes áreas	Asistente Contable			X	120	2,00	56,13	4	8,00
2	Recibe y analiza documentación	Asistente Contable		X		240	4,00	112,27	4	16,00
3	Registra toda la documentación en libro diario	Asistente Contable		X		300	5,00	140,33	4	20,00
4	Emite e imprime reportes	Asistente Contable		X		240	4,00	112,27	4	16,00
5	Entrega reportes	Asistente Contable			X	180	3,00	84,20	4	12,00
PORCENTAJE			0%	60%	40%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Este proceso el 60% genera valor agregado al negocio (VAN), debido a que la contabilidad de la empresa la elabora una compañía externa lo que optimiza tiempo y recursos económicos.

Finanzas

Conjunto de actividades de manejo económico y administrativo enfocado en el intercambio económico que se establece entre individuos, empresas o estados, haciendo énfasis en el desarrollo o preservación del capital como medio a través del cual desarrollar una gestión que se traduzca en el desarrollo y alcance de los objetivos empresariales.

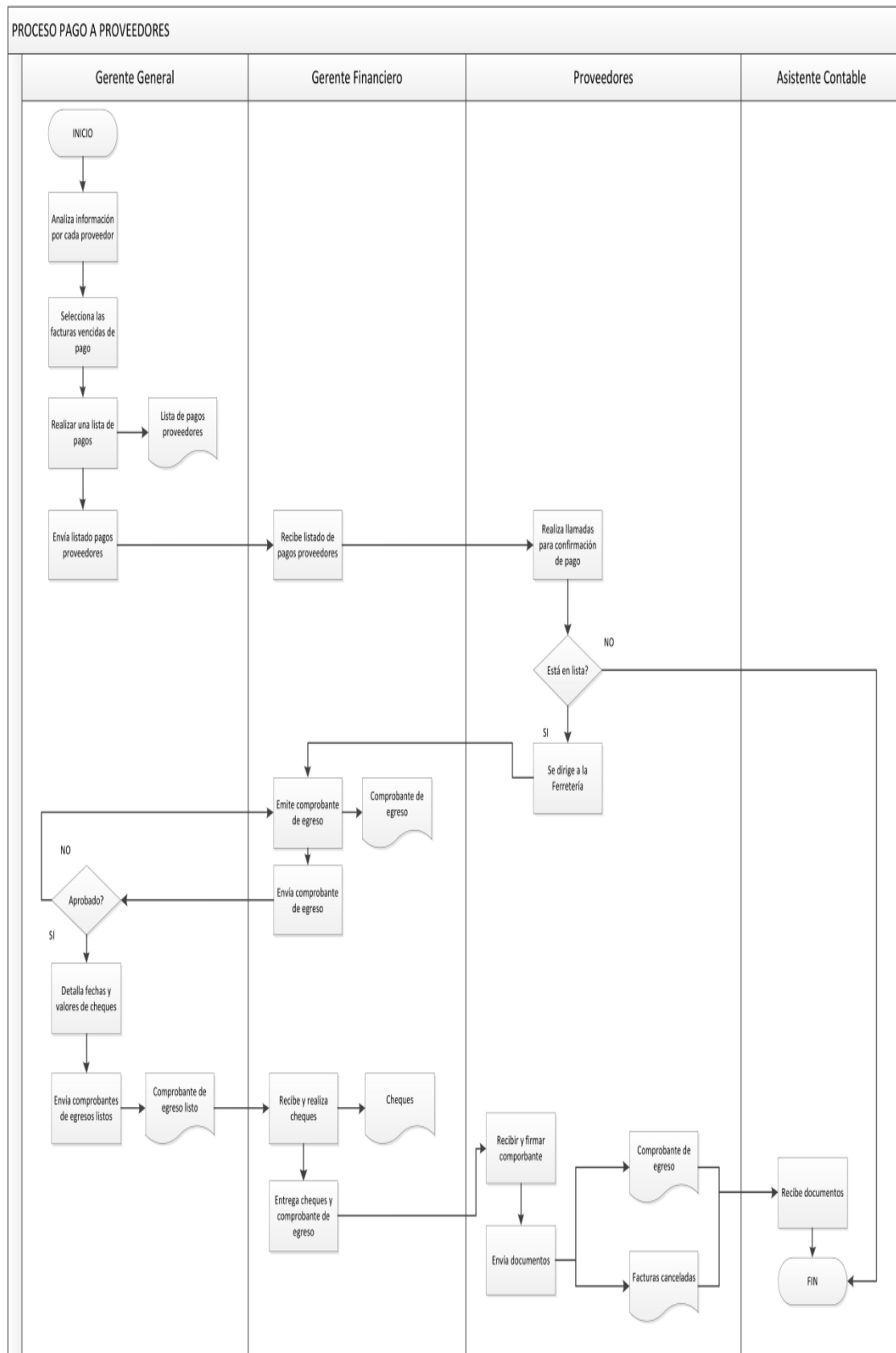
a. Pago a Proveedores

Cuadro 19 Ficha Proceso Pago a Proveedores

Nombre del Proceso	Proceso Pago a Proveedores	A 3.1
Descripción	Realizar pagos a proveedores	
Objetivo	Cancelar las obligaciones contraídas con los proveedores en el plazo establecido	
Responsable	Gerente Financiero	
Destinatario	Proveedor	
Inicio	Selección de facturas vencidas.	
Fin	Enviar el comprobante de egreso.	
Entradas	Factura	
Salidas	Cancelación de facturas.	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 10 Proceso Pago a Proveedores**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Cuadro 20 Análisis del Proceso Pago a Proveedores

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Analiza información por cada proveedor	Gerente General		X		120	2,00	597,33	20	40,00
2	Selecciona las facturas vencidas de pago.	Gerente General			X	120	2,00	597,33	20	40,00
3	Realiza una lista de proveedores a los cuales va cancelar.	Gerente General		X		60	1,00	298,67	20	20,00
4	Envía el listado de pagos	Gerente General			X	15	0,25	74,67	20	5,00
5	Recibe listado de pagos y revisa	Gerente Financiero			X	360	6,00	228,40	4	24,00
6	Realizan llamadas a la empresa a confirmar si se encuentra en la lista de pagos.	Proveedor			X	5	0,08	3,17	4	0,33
7	Se dirige a la ferretería	Proveedor			X	0	-	-	0	-
8	Emite un comprobante de egreso en el cual se detalla las facturas, descuentos y notas de créditos.	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
9	Envía los comprobantes de egreso al Gerente General para su aprobación.	Gerente Financiero			X	15	0,25	9,52	4	1,00
10	Aprueba y detalla fechas y montos de cada cheque.	Gerente General		X		60	1,00	298,67	20	20,00
11	Envía comprobante de egreso ya listos.	Gerente General			X	15	0,25	74,67	20	5,00
12	Recibe y realiza cheques.	Gerente Financiero			X	300	5,00	190,33	4	20,00
13	Entrega el comprobante de egreso para su respectiva firma y cheques.	Gerente Financiero			X	15	0,25	9,52	4	1,00
14	Recibe y firma comprobante	Proveedor			X	2	0,03	1,27	4	0,13
15	Envía documentos.	Gerente Financiero			X	15	0,25	9,52	4	1,00
16	Recibe documentos	Asistente Contable			X	240	4,00	112,27	4	16,00
PORCENTAJE			0%	25%	75%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 75% de este proceso no agregan valor (NAV) por cuanto el sistema de pagos es manual por lo tanto no optimiza los tiempos ni recursos e interviene mucha documentación.

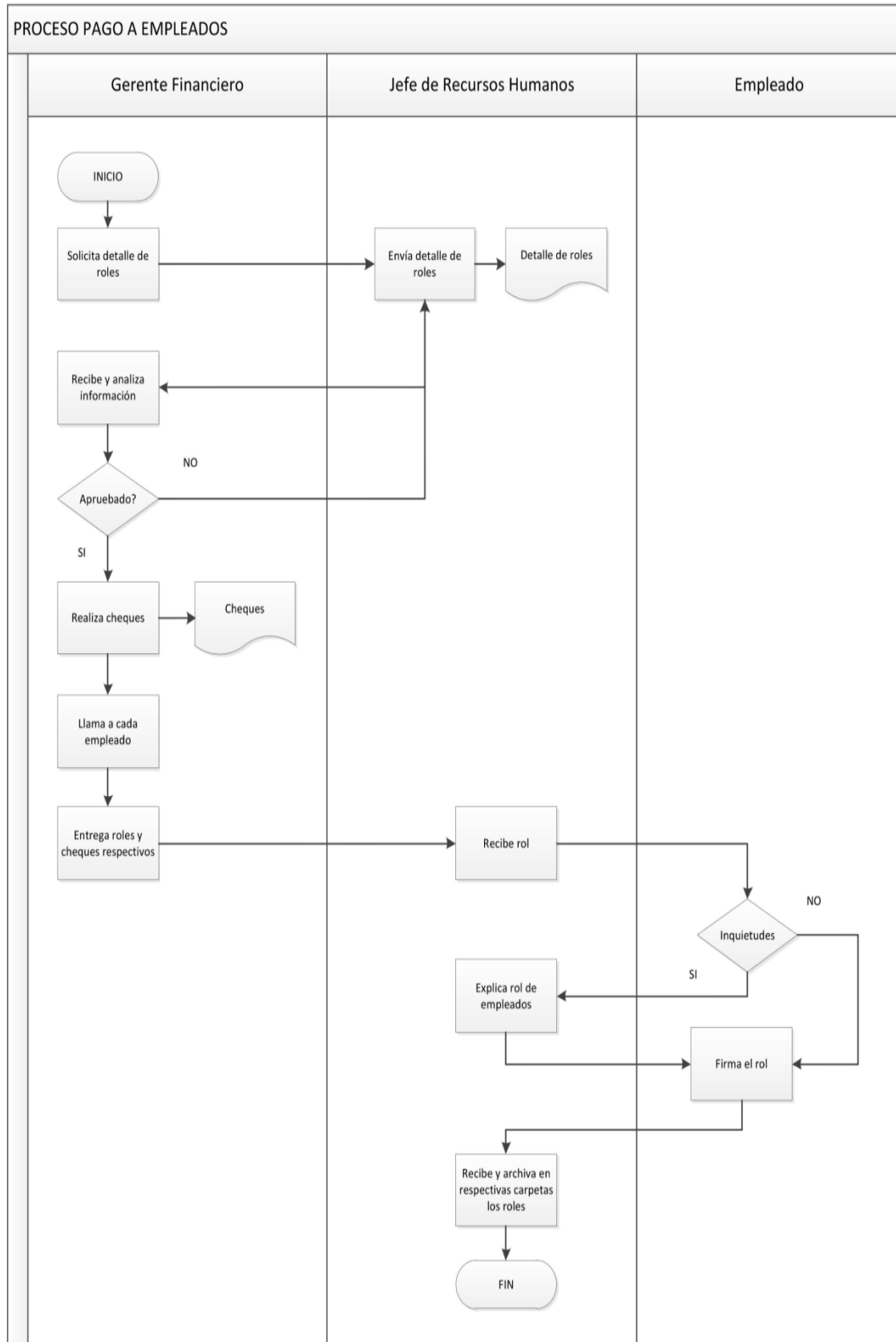
b. Pago a Empleados

Cuadro 21 Ficha Proceso Pago a Empleados

Nombre del Proceso	Proceso Pago a Empleados	A 3.2
Descripción	Realizar pagos a empleados	
Objetivo	Cancelar todas los beneficios por ley que posee los empleados en el tiempo establecido.	
Responsable	Gerente Financiero	
Destinatario	Empleados	
Inicio	Solicitar detalle de roles al Jefe de Recursos Humanos	
Fin	Entrega de roles firmados al Jefe de Recursos Humanos	
Entradas	Nómina de Empleados.	
Salidas	Cancelación de roles individuales a empleados	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 11 Proceso Pago a Empleadores

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 22 Análisis del Proceso Pago a Empleados

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita detalle de roles	Jefe Financiero			X	15	0,25	9,52	4	1,00
2	Envía detalle de roles	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
3	Recibe y analiza información	Jefe de RRHH		X		180	3,00	47,10	2	6,00
4	Aprueba roles	Jefe Financiero		X		230	3,83	145,92	4	15,33
5	Realiza cheques para pago de empleados.	Jefe Financiero			X	360	6,00	228,40	4	24,00
6	Llama a cada uno de los empleados para el pago.	Jefe Financiero			X	240	4,00	152,27	4	16,00
7	Entrega roles y cheques respectivos.	Jefe Financiero	X			15	0,25	47,58	20	5,00
8	Recibe rol	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
9	Explica rol de empleados	Jefe de RRHH	X			60	1,00	15,70	2	2,00
10	Firma rol.	Empleado			X	10	0,17	2,76	2	0,33
11	Recibe y archiva en respectivas carpetas los roles de trabajadores.	Jefe de RRHH		X		60	1,00	15,70	2	2,00
PORCENTAJE			18%	27%	55%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 73% de este proceso se basa en actividades que no agregan valor, debido a que no cuenta con un módulo dentro del sistema para nómina que permita calcular automáticamente los beneficios de los empleados.

c. Conciliaciones Bancarias

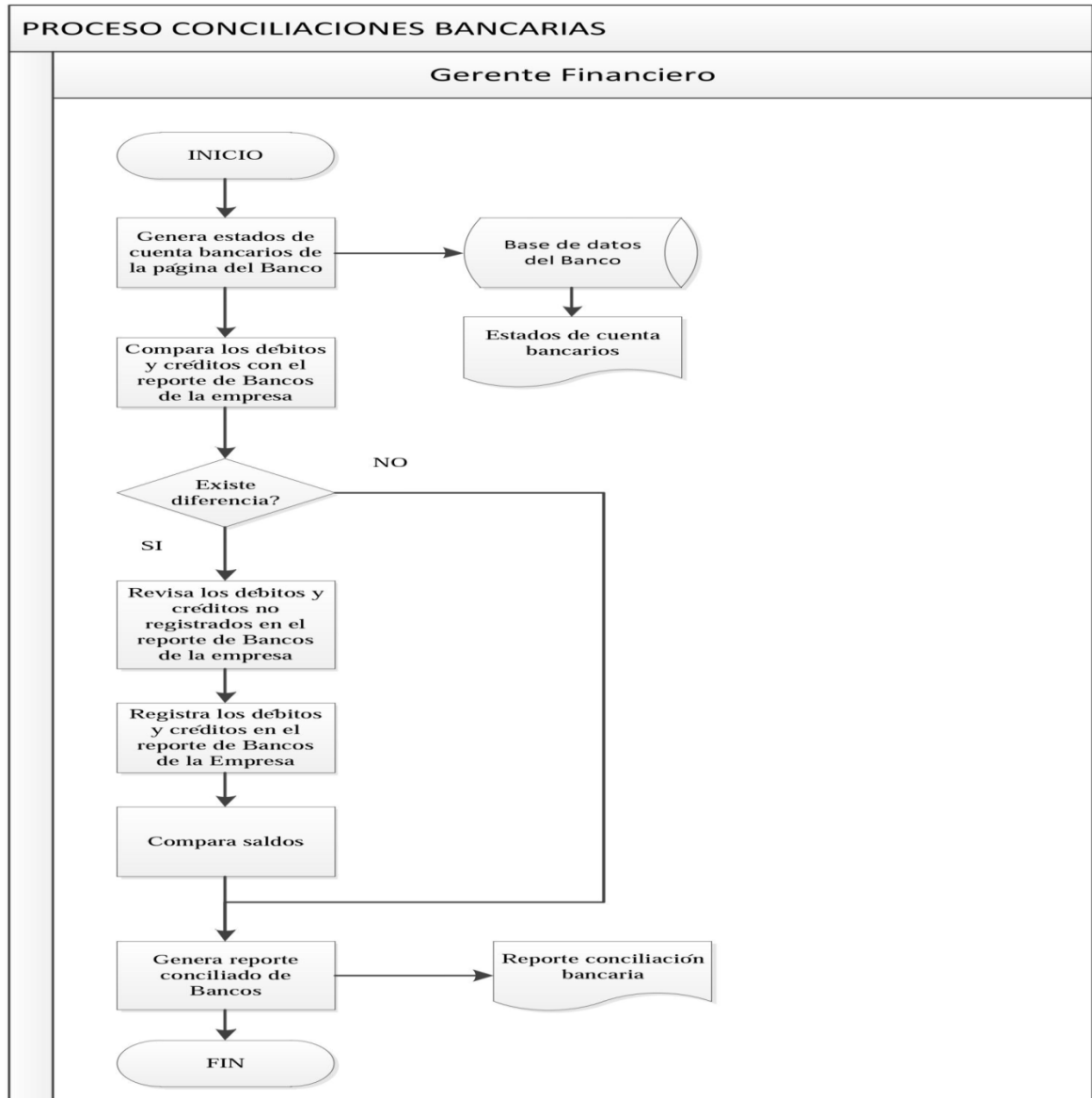
Cuadro 23 Ficha Proceso Conciliaciones Bancarias

Nombre del Proceso	Proceso Conciliaciones Bancarias	A 3.3
Descripción	Elaborar las conciliaciones Bancarias	
Objetivo	Registrar y analizar todos los movimientos bancarios y cotejar con libros con el fin de controlar el efectivo de la empresa	
Responsable	Gerente Financiero	
Destinatario	Gerente General	
Inicio	Solicitar estados de cuenta bancarios	
Fin	Conciliar las cuentas bancarias	
Entradas	Estados de Cuenta	
Salidas	Reporte de conciliación bancaria	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 12 Proceso Conciliaciones Bancarias



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 24 Análisis del Proceso Conciliación Bancaria

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Genera los estados de cuenta bancarias.	Gerente Financiero		X		30	0,50	19,03	4	2,00
2	Compara los débitos y crédito con el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
3	Revisa los débitos o créditos no registrados en el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
4	Registra los débitos o crédito en el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
5	Compara los saldos	Gerente Financiero		X		15	0,25	23,79	10	2,50
6	Genera el reporte conciliado de Bancos	Gerente Financiero		X		15	0,25	9,52	4	1,00
PORCENTAJE				100%						

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 100% del proceso genera valor al negocio (VAN), debido a que son actividades que ayudan al control del efectivo de la compañía.

d. Cobranzas

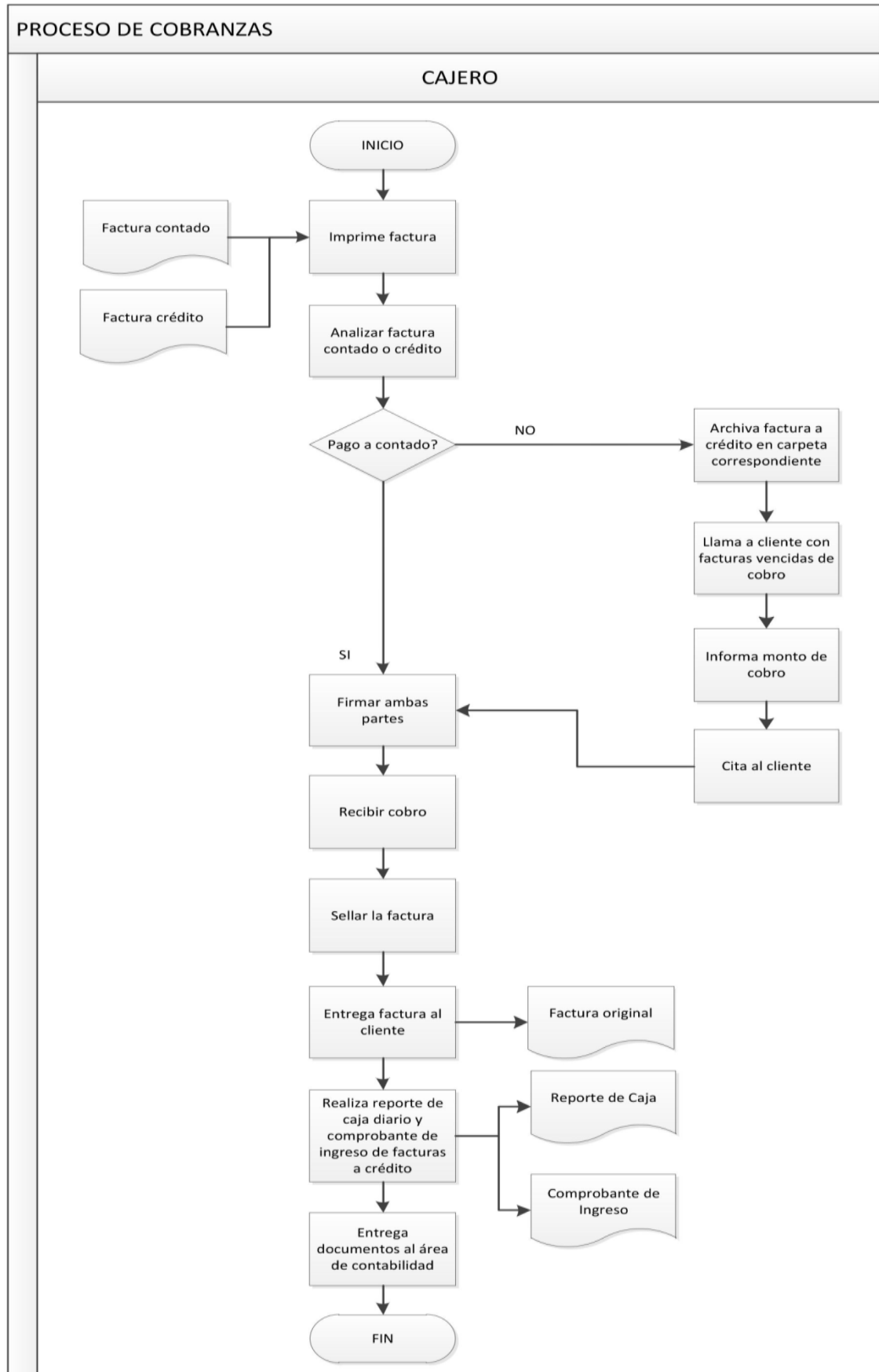
Cuadro 25 Ficha Proceso Cobranzas

Nombre del Proceso	Proceso Cobranza	A 3.4
Descripción	Cobrar facturas pendientes	
Objetivo	Dar seguimiento a las facturas pendientes de cobro con el fin de recuperar la cartera en el tiempo establecido	
Responsable	Cajero	
Destinatario	Cliente	
Inicio	Recibe la factura del cliente al contado o a crédito	
Fin	Recibir el cobro realizado al cliente	
Entradas	Factura	
Salidas	Reporte de caja y comprobante de ingreso	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 13 Proceso de Cobranzas



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 26 Análisis del Proceso Cobranzas

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Imprime factura.	Cajero		X		2	0,03	6,67	200	6,67
2	Analiza factura contado o crédito.	Cajero		X		2	0,03	6,67	200	6,67
3	Si el cobro es a crédito archiva factura en carpeta correspondiente.	Cajero		X		2	0,03	6,67	200	6,67
4	Llama al cliente con facturas vencidas de cobro.	Cajero		X		60	1,00	200,00	200	200,00
5	Informa monto de cobro.	Cajero	X			5	0,08	16,67	200	16,67
6	Cita al cliente	Cajero			X	5	0,08	16,67	200	16,67
7	Firman ambas partes si es contado o crédito	Cajero/ Cliente		X		2	0,03	6,67	200	6,67
8	Recibe cobro	Cajero		X		10	0,17	33,33	200	33,33
9	Sella la factura	Cajero		X		1	0,02	3,33	200	3,33
10	Entrega factura al cliente	Cajero	X			1	0,02	3,33	200	3,33
11	Realiza reporte de caja diario y comprobante de ingreso de facturas a crédito.	Cajero		X		30	0,50	12,50	25	12,50
12	Entrega documentos al área de contabilidad	Cajero		X		30	0,50	12,50	25	12,50
PORCENTAJE			17%	75%	8%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 75% de las actividades del proceso agregan valor al negocio (VAN), debido a que en dicho proceso se recupera la cartera de las facturas a crédito, y mejora el flujo de efectivo para el manejo del negocio.

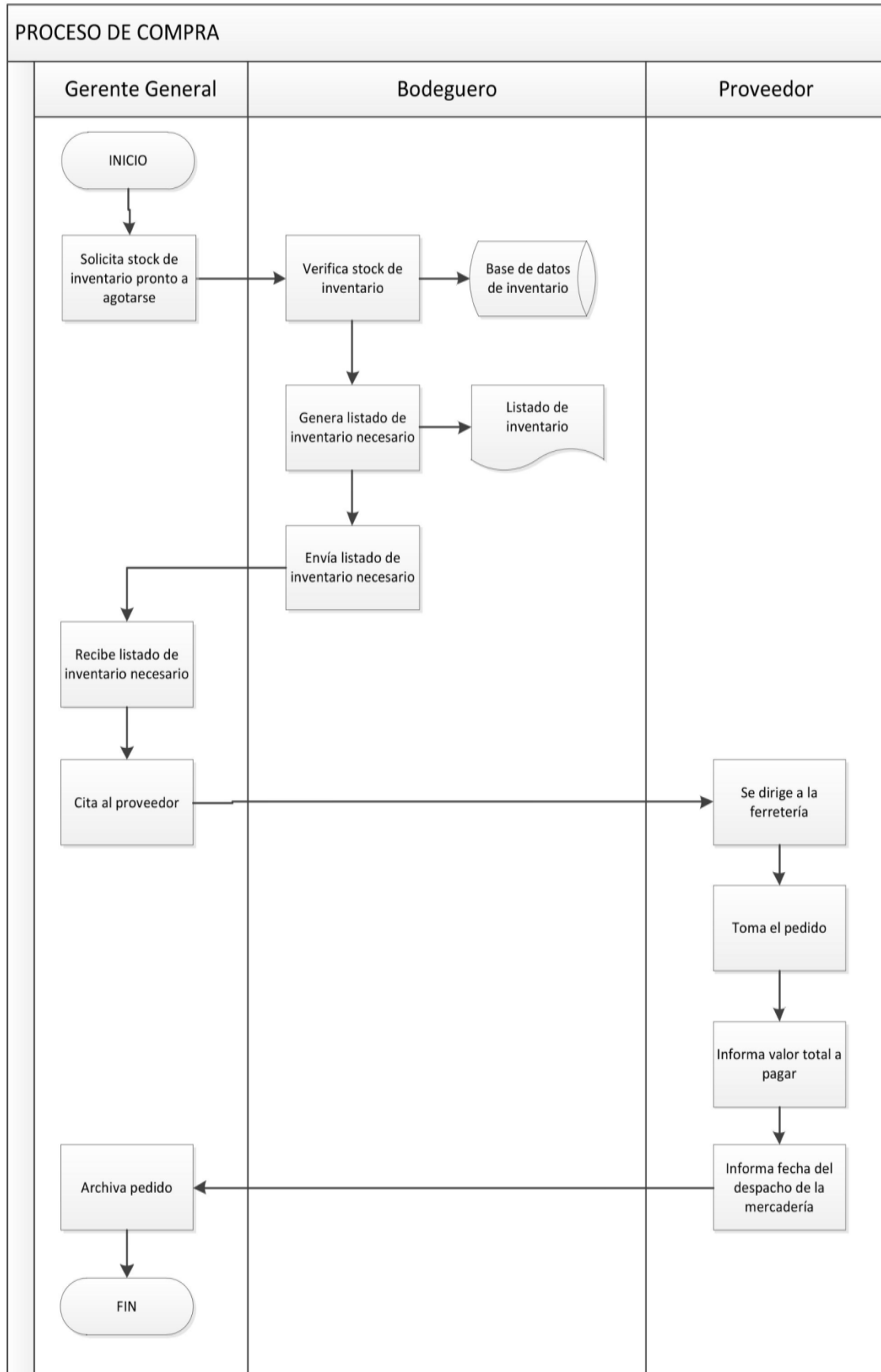
e. Compras

Cuadro 27 Ficha Proceso Compras

Nombre del Proceso	Proceso de Compras	A 4
Descripción	Adquirir materiales para la venta.	
Objetivo	Mantener un stock de inventario suficiente para atender al cliente de la mejor manera.	
Responsable	Gerente General.	
Destinatario	Jefe de Bodega.	
Inicio	Solicitar stock de inventario pronto a agotarse a la bodega	
Fin	Proveedor toma el pedido e informa su pronto despacho	
Entradas	Pedido o solicitud de materiales	
Salidas	Recepción de materiales	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Figura 14 Proceso de Compras**Fuente:** Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Cuadro 28 Análisis del Proceso Compras

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Solicita stock de inventario pronto a agotarse	Gerente General			X	30	0,50	149,33	20	10,00
2	Verifica stock de inventario	Bodeguero		X		5	0,08	13,75	25	2,08
3	Genera el listado de inventario necesario	Bodeguero		X		15	0,25	41,25	25	6,25
4	Envía reporte de listado de inventario necesario	Bodeguero			X	15	0,25	41,25	25	6,25
5	Recibe listado de inventario necesario	Gerente General			X	30	0,50	149,33	20	10,00
6	Cita al proveedor a la empresa para hacer pedido	Gerente General			X	30	0,50	149,33	20	10,00
7	Se dirige a la ferretería	Proveedor			X	0	-	-	0	-
8	Toma el pedido	Proveedor		X		30	0,50	149,33	20	10,00
9	Informa valor a pagar	Proveedor		X		3	0,05	14,93	20	1,00
10	Informa fecha del despacho de la mercadería	Proveedor		X		3	0,05	14,93	20	1,00
11	Archiva pedido	Gerente General		X		15	0,25	74,67	20	5,00
PORCENTAJE			0%	55%	45%					

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El 55% de las actividades que conforman el proceso agregan valor al negocio (VAN), en dicho proceso interviene bastante el control porque ayuda a verificar que la mercadería que ingresa a la ferretería sea de calidad puesto que esta será vendida a los clientes de la organización, además se podría mejorar el proceso para que se incremente la eficiencia.

3.1.5. Mejoramiento de procesos

Agudelo & Escobar, (2010), explican que:

James Harrington define mejoramiento de procesos como una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos buenos (p. 245)

El mejoramiento del proceso constituye la herramienta de renovación y crecimiento empresarial que se traduce en una mejor funcionabilidad y desempeño de la estructura empresarial y funciones a todos sus niveles, garantizándose de esta forma una utilización óptima de recursos humanos y materiales, estrategia que incidirá positivamente en la materialización de los objetivos empresariales y la permanencia de la misma en el mercado, a pesar de los cambios y transformaciones que puedan afectar el desarrollo empresarial.

3.1.6. Debilidades y Oportunidades de Mejora

El análisis de las debilidades y oportunidades de mejora de la Ferretería FERRECON permitirán a la dirección empresarial elaborar un conjunto de medidas y estrategias que canalicen las falencias existentes en la estructura y funcionamiento empresarial, adoptando una posición a través de la cual se logre aprovechar cualquier tipo de oportunidad

que pueda revelarse en las actuales transacciones comerciales realizadas por la empresa.

Cuadro 29 Debilidades y Oportunidades del Proceso Control

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	No cuenta con un sistema que permita eliminar las actividades de generar y enviar documentos por las diferentes áreas de la empresa.	Implementar un software sistematizado para la generación de documentos.
Medición	No existe un control y revisión después entregar informes de disposiciones para las diferentes áreas.	Elaborar un indicador que permita analizar y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

La información anterior refleja la existencia de debilidades en la inexistencia de un software a través del cual se logre una comunicación constante y fluida con las diferentes áreas que componen la estructura empresarial, revelándose la oportunidad de implementar el software a través del cual se logre un control óptimo de la documentación empresarial.

Cuadro 30 Debilidades y Oportunidades del Proceso Recepción de Materiales

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Infraestructura	No cuenta con un espacio físico concreto para la recepción de materiales.	Solicitar un espacio por bodega para la recepción de materiales de proveedores, en la cual solo se ubique los materiales que han ingresado para luego ser clasificados en las ubicaciones correspondientes.

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Se evidencia que en el proceso de recepción de materiales la empresa no posee un espacio físico específico para esta actividad, destacándose como oportunidad de mejora la creación de una bodega destinada a la recepción de materiales de proveedores, lográndose de esta forma una mejor ubicación de los bienes de la empresa.

Cuadro 31 Debilidades y Oportunidades de Mejora Proceso Salida de Materiales

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Actividades	Existen actividades innecesarias, como enviar y recibir guías.	Eliminar dichas actividades e implementar una vía electrónica que permita documentar la información de una manera segura
Equipos	No cuenta con una impresora para generar e imprimir su propia guía y proceder al proceso de salida de mercadería	Brindar un equipo de cómputo que incluye una impresora que permita optimizar el tiempo en la generación de la guía y factura para el proceso de salida de inventario

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Queda en evidencia que en el proceso salida de materiales existen falencias que reflejan la práctica de actividades innecesarias tales como el envío y recibo de guías, destacándose la oportunidad de eliminar tales actividades, sustituyéndose el uso del correo electrónico, proceso que disminuirá los costos, mejorará la calidad del servicio y garantizará una información actualizada.

Cuadro 32 Debilidades y Oportunidades Proceso Venta

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	No se ha brindado la suficiente capacitación para ejercer el puesto.	Capacitar a todo el personal para mejorar la atención al cliente.
Actividades	No se tiene claro las funciones que debe desarrollar cada uno de los empleados	Dar a conocer el manual de funciones de cada empleado.

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

Se observa una insuficiente capacitación del personal encargado del proceso de venta, siendo imprescindible para elevar la calidad del servicio, así como la actividad financiera de la empresa proceder a la capacitación sistemática del personal encargado de ventas.

Cuadro 33 Debilidades y Oportunidades Proceso Distribución

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Actividades	Existen actividades que no son necesarias para el desarrollo del procedimiento, lo cual hace que exista tiempo desperdiciado.	Eliminar actividades de recibir, solicitar y enviar guías; con solo la generación de la misma se puede comprobar el manejo de los materiales entregado por el área de bodega.

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Alejandra Andrade

El proceso de distribución presenta falencias en su funcionamiento, evidenciándose actividades innecesarias, las cuales captan tiempo y recursos necesarios para optimizar tal actividad, siendo necesario para lograr una mejora evidente en el proceso de distribución que sean eliminadas tales actividades de recepción y envío de guías, haciéndose énfasis en la distribución de los materiales existentes en bodega.

Cuadro 34 Debilidades y Oportunidades Proceso Nómina

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	Programa y registro obsoleto (Microsoft Excel).	Implementación del software que contenga el módulo de nómina, el cual permita optimizar el tiempo de registro, además realizar capacitación para su uso.
Documentación	Manejo de archivo desordenado.	Implementar un sistema de archivo.
Medición	No cuentan con un buen control de la asistencia de los trabajadores.	Implementar hojas de control de asistencia.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El proceso de nómina actualmente está caracterizado por el uso de programas y registros obsoletos, siendo imprescindible para su mejora la implementación de software que contengan el módulo de nómina, de

modo que se optimice el tiempo destinado al desarrollo de tales registros.

Cuadro 35 Debilidades y Oportunidades Proceso Contratación de Personal

ASPECTOS	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	No se especifica claramente cuáles son las funciones que el candidato va a realizar.	Elaborar un perfil de cargos.
Medición	No se realiza un seguimiento de referencias del candidato.	Verificar curriculum antes de contratar al candidato
Documentación	No se pide certificado de anterior trabajo.	Solicitar certificados.
Actividades	No cuenta con una evaluación al momento de la contratación.	Crear actividades de selección del personal.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El proceso de contratación de personal actualmente es incapaz de brindar información específica a los candidatos en cuanto a la labor que realizarán, también se destaca la inexistencia de un conocimiento de referencias del candidato sin que se demanden certificados de trabajos anteriores o se realice una evaluación al momento de la contratación, de ahí que las oportunidades de mejora se basarán en la elaboración de un perfil de cargos, verificación de hoja de vida, solicitud de certificados y creación de actividades de selección de personal.

Cuadro 36 Debilidades y Oportunidades Proceso Contable

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Personas	No cuenta con un contador interno que realice las actividades dentro de la organización.	Capacitar al asistente contable para que realice más a fondo las actividades y llegue a tomar el puesto del contador externo.
Software	No cuenta con un sistema contable sistematizado que permita optimización de los recursos.	Implementar un nuevo software sistematizado, que permita un mejor desarrollo de actividades.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El proceso contable posee falencias tales como la inexistencia de un contador interno encargado del control y realización de actividades dentro de la organización, del mismo modo no existe un sistema contable sistematizado que garantice un uso óptimo de los recursos empresariales, entre las oportunidades de mejora son de destacar la necesidad de capacitar a la asistente contable de modo que pueda desempeñarse con una mayor calidad y profesionalidad, auxiliándose de un software sistematizado que facilite y potencialice las actividades a desarrollar.

Cuadro 37 Debilidades y Oportunidades del Proceso Conciliación Bancaria

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	No cuenta con un sistema contable sistematizado que contenga un módulo de Conciliación Bancaria que permita optimizar el tiempo en la realización de este proceso.	Implementar un nuevo software sistematizado, que permita realizar la Conciliación Bancaria automáticamente

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Debe señalarse la inexistencia de un sistema contable que garantice la correcta materialización del proceso de conciliación bancaria con un uso óptimo de tiempo y recursos, revelándose como oportunidad de mejora la implementación de un nuevo software especializado a través del cual se logre una conciliación bancaria automática.

Cuadro 38 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago a Proveedores

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	No cuentan con un sistema que genere documentación de cuentas por pagar a proveedores, ni estados de cuenta de cada proveedores	Implementar un software sistematizado que permita generar, imprimir y analizar pagos a proveedores de la mejor manera.
Medición	No existe una organización adecuada para citar a los proveedores.	Realizar un cronograma de pagos a proveedores y un plan de pagos para cumplir con los mismos.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El proceso de pago a proveedores actualmente no posee un sistema capaz de generar documentación en la que se controle de forma específica las cuentas a pagar a proveedores o estados de cuenta de cada proveedor, también debe tomarse en cuenta la inexistencia de un sistema de organización de citas a proveedores, las mejoras estarán dirigidas a la implementación de un software en el que se contemplen datos tales como cuentas a pagar o estados de cuentas a proveedores, desarrollándose también un cronograma de citas y pagos para los proveedores.

Cuadro 39 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago a Empleados

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Software	No cuentan con un sistema que genere documentación completa de roles y planillas de pago a empleados. La empresa utiliza Microsoft Excel.	Implementar un software sistematizado que permita generar, imprimir y analizar pagos a empleados.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

La inexistencia de un software capaz de controlar de forma efectiva la documentación referente a roles y planillas de pago de los empleados se revela como una de las principales debilidades del proceso de pago a empleados, de ahí la importancia de implementar un software sistematizado a través del cual se generen, impriman y analicen los pagos a empleados.

Cuadro 40 Debilidades y Oportunidades Proceso Cobranzas

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Documentación	No cuenta con un cronograma de cobranza a crédito.	Establecer una hoja de control de cuentas por cobrar y delegar a un empleado de la misma empresa que dé seguimiento a los clientes con mora o próximos a vencer sus créditos

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

El proceso de cobranzas posee debilidades tales como la inexistencia de un cronograma de cobranza de crédito, revelándose como oportunidad de mejora el establecimiento de una hoja de control de cuentas por cobrar y el seguimiento paulatino de clientes con mora.

Cuadro 41 Debilidades y Oportunidades Proceso Compras

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD DE MEJORA
Documentación	No existe un correo electrónico independiente para el manejo de facturación, retenciones electrónicas.	Crear un correo electrónico que permita solo el manejo de documentos electrónicos, así como, crear correos electrónico al personal de la compañía con el fin de disminuir el uso de papel y ser más responsable con el medio ambiente
Actividades	Existen actividades innecesarias para la solicitud de mercadería pronto a agotarse.	Implementar un sistema que permita generar e imprimir el listado de mercadería pronto a agotarse.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

En el proceso de compras destacan como debilidades la carencia de un correo electrónico independiente que garantice un manejo y facturación efectivo, prevaleciendo la materialización de actividades innecesarias con el fin de solicitar mercadería pronta a agotarse, revelándose como oportunidades de mejora en el proceso de compra la implementación y creación de un correo de compra independiente, capaz de garantizar un manejo efectivo de la facturación.

3.3. Manual de funciones

Partiendo del análisis específico de las funciones laborales desempeñadas por los trabajadores y su posición dentro de la estructura empresarial se desarrolló un manual de funciones abarcador para la empresa, el cual se colocó como Anexo 4.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA EL MANUAL

4.1. Cronograma de actividades

Cuadro 42 Cronograma de Implementación

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
Entrega de Manuales al Gerente General	10 de Febrero del 2016	Alejandra Andrade
Compra de Computadora e Impresora	15 de Febrero del 2016	Gerente General
Instalación de equipos	16 de Febrero del 2016	Gerente General
Instalación del Sistema Génesis	22 de Febrero del 2016	Gerente Financiero
Prueba del Sistema Génesis	23 – 26 de Febrero del 2016	Gerente Financiero y Grupo Génesis
Capacitación del Sistema Génesis al personal	16 – 29 de Marzo del 2016	Capacitador Grupo Génesis
Evaluación al personal capacitado	1 – 5 de Abril del 2016	Gerente Financiero

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Cuadro 43 Cronograma de Capacitación

Charla	Tema	Duración	Fechas	Horario	Responsables
			Tentativas	Tentativo	
Inventario	Codificación de la mercadería que ingresa a bodega	1 hora En un día	16 Febrero del 2016	De 8 a.m. a 9 a.m.	Gerente Financiero
	Control del estado de la mercadería en bodega	1 hora En un día	16 Febrero del 2016	De 9 a.m. a 10 a.m.	Gerente Financiero
	Revisión de déficit de productos	1 hora En un día	16 Febrero del 2016	De 10 a.m. a 11 a.m.	Gerente Financiero
Facturación	Diseño del plan de ventas	1 hora En un día	17 Febrero del 2016	De 8 a.m. a 9 a.m.	Gerente Financiero
	Factura de ventas	1 hora En un día	17 Febrero del 2016	De 9 a.m. a 10 a.m.	Gerente Financiero
	Factura de compras	1 hora En un día	17 Febrero del 2016	De 10 a.m. a 11 a.m.	Gerente Financiero
	Devoluciones	1 hora En un día	18 Febrero del 2016	De 11 a.m. a 12 a.m.	Gerente Financiero
	Informes de ventas	1 hora En un día	18 Febrero del 2016	De 12 p.m. a 1 p.m.	Gerente Financiero
	Estadísticas de ventas	1 hora En un día	18 Febrero del 2016	De 1 p.m. a 2 p.m.	Gerente Financiero
	Cartera	Kardex de Clientes	1 hora En un día	19 Febrero del 2016	De 8 a.m. a 9 a.m.
Kardex de Proveedores		1 hora En un día	19 Febrero del 2016	De 9 a.m. a 10 a.m.	Gerente Financiero
Cuentas por cobrar		1 hora En un día	19 Febrero del 2016	De 10 a.m. a 11 a.m.	Gerente Financiero
Cuentas por pagar		1 hora	22 Febrero del	De 11 a.m.	Gerente

		En un día	2016	a 12 a.m.	Financiero
	Conciliaciones bancarias	1 hora	22 Febrero del	De 12 p.m.	Gerente
		En un día	2016	a 1 p.m.	Financiero
	Cuadros de caja	1 hora	22 Febrero del	De 1 p.m. a	Gerente
		En un día	2016	2 p.m.	Financiero
Tesorería	Comprobantes de Egresos	1 hora	23 Febrero del	De 8 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	9 a.m.	Financiero
	Comprobantes de Ingresos	1 hora	23 Febrero del	De 9 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	10 a.m.	Financiero
	Retenciones	1 hora	23 Febrero del	De 10 a.m.	Gerente
		En un día	2016	a 11 a.m.	Financiero
	Notas de débito	1 hora	24 Febrero del	De 11 a.m.	Gerente
		En un día	2016	a 12 a.m.	Financiero
	Notas de crédito	1 hora	24 Febrero del	De 12 p.m.	Gerente
		En un día	2016	a 1 p.m.	Financiero
Contabilidad	Libro diario	1 hora	25 Febrero del	De 8 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	9 a.m.	Financiero
	Mayorización	1 hora	25 Febrero del	De 9 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	10 a.m.	Financiero
	Estado de resultados	1 hora	25 Febrero del	De 10 a.m.	Gerente
		En un día	2016	a 11 a.m.	Financiero
	Balance general	1 hora	26 Febrero del	De 11 a.m.	Gerente
		En un día	2016	a 12 a.m.	Financiero
	Estado de pérdidas y ganancias	1 hora	26 Febrero del	De 12 p.m.	Gerente
		En un día	2016	a 1 p.m.	Financiero
	Estado de flujo de efectivo	1 hora	26 Febrero del	De 1 p.m. a	Gerente
		En un día	2016	2 p.m.	Financiero
Anexo transaccional	Anexo de ventas	1 hora	29 Febrero del	De 8 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	9 a.m.	Financiero

	Anexo de Compras	1 hora	29 Febrero del	De 9 a.m. a	Gerente
		En un día	2016	10 a.m.	Financiero

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

4.2. Análisis Costo-Beneficios

Para determinar la relación Costo-Beneficio que obtendrá la empresa con la implementación del manual de procesos y funciones propuestos es necesario determinar el valor actual de los procesos, estableciendo que:

Cuadro 44 Análisis de costo actual de los procesos

PROCESO	COSTO MENSUAL
Bodegaje Recepción De Materiales	612,74
Bodegaje Salida De Materiales	688,94
Cobranza	325,00
Compras	798,12
Conciliación Bancaria	166,54
Contable	505,20
Contratación Del Personal	52,33
Control	1.519,73
Distribución	1.349,38
Nómina	399,78
Pago A Empleados	672,80
Pago A Proveedores	2.543,39
Venta	1.188,05
TOTAL GENERAL	10.822,03

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Estableciéndose que el valor general mensual de los procesos realizados actualmente es de 10.822,03 dólares americanos.

Mientras que el valor de los procesos propuestos está dado por:

PROCESO	COSTO MENSUAL
Bodegaje Recepción De Materiales	317,93
Bodegaje Salida De Materiales	572,69
Cobranza	1.100,68
Conciliación Bancaria	166,54
Contable	259,62
Contratación Del Personal	52,60
Control	1.732,27
Distribución	866,93
Nómina	107,28
Pago A Empleados	249,80
Pago A Proveedores	1.584,69
Venta	1.019,51
Compra	341,10
TOTAL GENERAL	8.371,64

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Evidenciando que el valor general mensual de los procesos propuestos es de 8.371,64 dólares americanos, denotando una reducción de 2.450,39 dólares americanos, que al año representarían 29.404,69 dólares americanos.

La inversión necesaria para la implementación de la propuesta está dada por:

Cuadro 45 Inversión requerida

Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
1 Capacitador	28 horas	12.00	\$ 336,00
Hojas de papel bond	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Esferos	50	\$ 0,30	\$ 15,00
Computador	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Impresora	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Sistema Génesis	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 1.518,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Después de analizar el ahorro empresarial anual correspondiente a 29.404,69 dólares americanos, versus el valor de inversión que es de 1.518,00 dólares americanos, se determina que la empresa obtendrá un beneficio neto de 27.886,69 dólares americanos.

CONCLUSIONES

- Los procesos y funciones de las áreas administrativas y funcionales de la empresa FERRECON revelaron un conjunto de falencias en el mejoramiento de las actividades y organización del personal que afectan sensiblemente el desarrollo del control interno de la empresa.
- La inexistencia de software actualizado para agilizar y actualizar el óptimo funcionamiento en los procesos desarrollados en las áreas de administración y organización de la empresa FERRECON constituye uno de los principales obstáculos que impide el desarrollo de las destrezas y habilidades profesionales del personal de dichas áreas.
- Actualmente no se realizan análisis situacionales periódicos de los cambios y transformaciones de factores externos e internos que afectan el desarrollo de la empresa, de modo que se logre un conocimiento exacto y de primera mano del desempeño del personal de la empresa que labora en las áreas administrativas y operacionales.
- La toma de decisiones y mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas por el personal de la empresa FERRECON pertenecientes a las áreas administrativas y operacionales no se lleva a cabo luego de estudios pormenorizados de la estructura y funcionamiento de la empresa.
- Las áreas administrativas y operacionales de la empresa FERRECON llevan a cabo sus actividades sin tomar en cuenta los tiempos y recursos necesarios para lograr su correcta materialización, de modo que persisten falencias que impiden el normal funcionamiento de dichas áreas empresariales.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el manual de proceso y funciones dirigido a las áreas de administración y operación de la empresa FERRECON con el objetivo de mejorar las actividades y organización de dicho personal, lográndose de esta forma niveles óptimos en el desarrollo del control interno de la empresa.
- Implementar softwares actualizados en las áreas administrativas y de organización de la empresa FERRECON con la finalidad de agilizar y actualizar el desempeño y desarrollo de destrezas y habilidades profesionales del personal que labora en las mismas.
- Realizar análisis situacionales periódicos de los cambios y transformaciones de factores externos e internos que afectan el desarrollo de la empresa, de modo que se logre un conocimiento exacto y de primera mano del desempeño del personal de la empresa que labora en las áreas administrativas y operacionales.
- Tomar decisiones de mejoramiento continuo en las actividades desarrolladas por el personal de la empresa FERRECON partiendo de análisis pormenorizados de la estructura y funcionamiento de las áreas administrativas y operacionales.
- Analizar los tiempos y recursos necesarios para la materialización de las actividades de las áreas administrativas y operacionales de la empresa FERRECON de modo que se logre el correcto funcionamiento de las mismas y por ende la eliminación de las falencias que afectan el normal funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: Icontec.
2. Alarcón, J. (2011). *Reingeniería de procesos empresariales*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Confemetal.
3. Árevalo, F. (2011). *Gerencia de la calidad y Procesos, Introducción en la calidad de procesos* (2da ed.). México, Ecuador: Trillas.
4. Barreiros, R. (2007). *Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales*. Ecuador: Editorial Universitaria.
5. Blakesley, S. (2010). *Contratación estratégica*. Madrid, España: Global Management Systems, Inc.
6. Branham, L. (2010). *Las 7 razones ocultas por las que los empleados se marchan*. Chicago, Estados Unidos: Willmore.
7. Chandler, A. (2010). *Strategy and structure: Chapters in the history of American*. Cambridge: The MIT Press.
8. Chávez, J. (Junio de 2013). *El manual de funciones de la empresa*. Cali: Plam.
9. Claver, E., Molina, F., & Tari, J. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Lima: Piramide.
10. Colombia, U. N. (11 de Abril de 2014). *Dirección Nacional de innovación Académica*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de

11. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
12. *Creando tu manual de procesos*. (26 de Marzo de 2015). Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm
13. Cruz, P. (2011). *Elaboración y Control de Calidad* . Riobamba, Ecuador: CLAP.
14. Davenport, T. (2012). *Innovaciones de Procesos*. Madrid, España: Díaz de santos.
15. El Universo. (16 de 05 de 2014). Emprendimiento ecuatoriano apunta poco al valor agregado. *El Universo Noticias*, pág. internet.
16. Franklin, E. B. (2009). Organización De Empresas. En F. Fincowsky. México D.F.: McGraw-Hill.
17. Garcia, L. A. (2011). Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
18. Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
19. Harrington, H. J. (1997). Administración Total del Mejoramiento Continuo. Santafé de Bogotá: McGraw.Hill.
20. Jiménez, S. (2011). *El talento Humano*. México D.F.: Trillas.
21. Landívar, U. R. (26 de Marzo de 2015). *Universidad Rafael Landívar, Vista Hermosa III Campus Central zona 16*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf

22. M, P. V. (13 de Mayo de 2009). *Manual de Procesos y procedimientos (Guia básica)*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>
23. Navarrete, H. M. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
24. Pinchot, G., & Pinchot, E. (2012). *La organización inteligente*. Buenos Aires, Argentina: Berrett-Koehler Pub.
25. (1992). *Calidad Total*. En G. H. Quality, *Estrategias y Técnicas* (D. J. Dennis Lock, Trad.). Bogotá: Fondo Editorial Legis.
26. Rodriguez, D. V. (2007). *Organización Aplicada*. Quito.
27. Sáez, S., & Gómez, L. (2010). *Sistema de Mejora Continua de la Calidad en el Laboratorio*. Santiago de Chile: Maite Simon.
28. Tejero, J. J. (2011). *Logística integral*. En *La gestión operativa de la empresa* (Cuarta edición ed., Vol. 4, pág. 250). Madrid: Esic Editorial.
29. Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: Esic Editorial.
30. WordPress.com, B. d. (11 de Marzo de 2013). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista Gerente General

La presente entrevista tiene como objetivo adquirir información completa de la empresa FERRECON a lo largo de su trayectoria.

Realizada al Gerente General de la empresa FERRECON.

1. Cuénteme la historia de FERRECON.
2. ¿Cuál es el giro comercial de FERRECON?
3. FERRECON debe cumplir con un plan estratégico, ¿Cuáles son los principales criterios que se tomaron en cuenta para su elaboración?
4. ¿Cómo visualiza a FERRECON en los próximos cinco años?
5. ¿Cómo es la estructura organizacional de FERRECON?
6. ¿Con cuántos empleados cuenta FERRECON y cuáles son sus cargos por áreas?
7. ¿Qué productos comercializa?
8. ¿Qué servicios ofrece su empresa?
9. ¿Por qué cree usted que FERRECON mantiene su prestigio dentro del sector?
10. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?
11. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted cree que posee FERRECON?
12. ¿Qué nos puede comentar acerca de la cartera que mantiene FERRECON durante la trayectoria comercial?
13. Existiendo tantas empresas proveedoras de materiales de construcción, ¿Qué analiza para seleccionar a sus proveedores?

Anexo 2 Encuesta realizada al personal

1. ¿Conoce Usted la Misión de la Empresa?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

2. ¿Conoce usted las funciones a cumplir dentro de su puesto de trabajo?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

3. ¿Se siente identificado con el puesto que está desempeñando actualmente?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

4. ¿Considera acertada la función o funciones generales que usted desempeña dentro de FERRECON?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

5. ¿Cuentas con el equipo necesario para desempeñar sus funciones?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

6. ¿Considera que sería beneficioso contar con un manual de funciones en la empresa?

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

Anexo 3 Mapa de Procesos propuestos

COD	PROCESOS ESTRATÉGICOS
------------	------------------------------

E 1	Revisión Dirección
E 1.1.	Control y Evaluación

COD	PROCESOS MISIONALES
------------	----------------------------

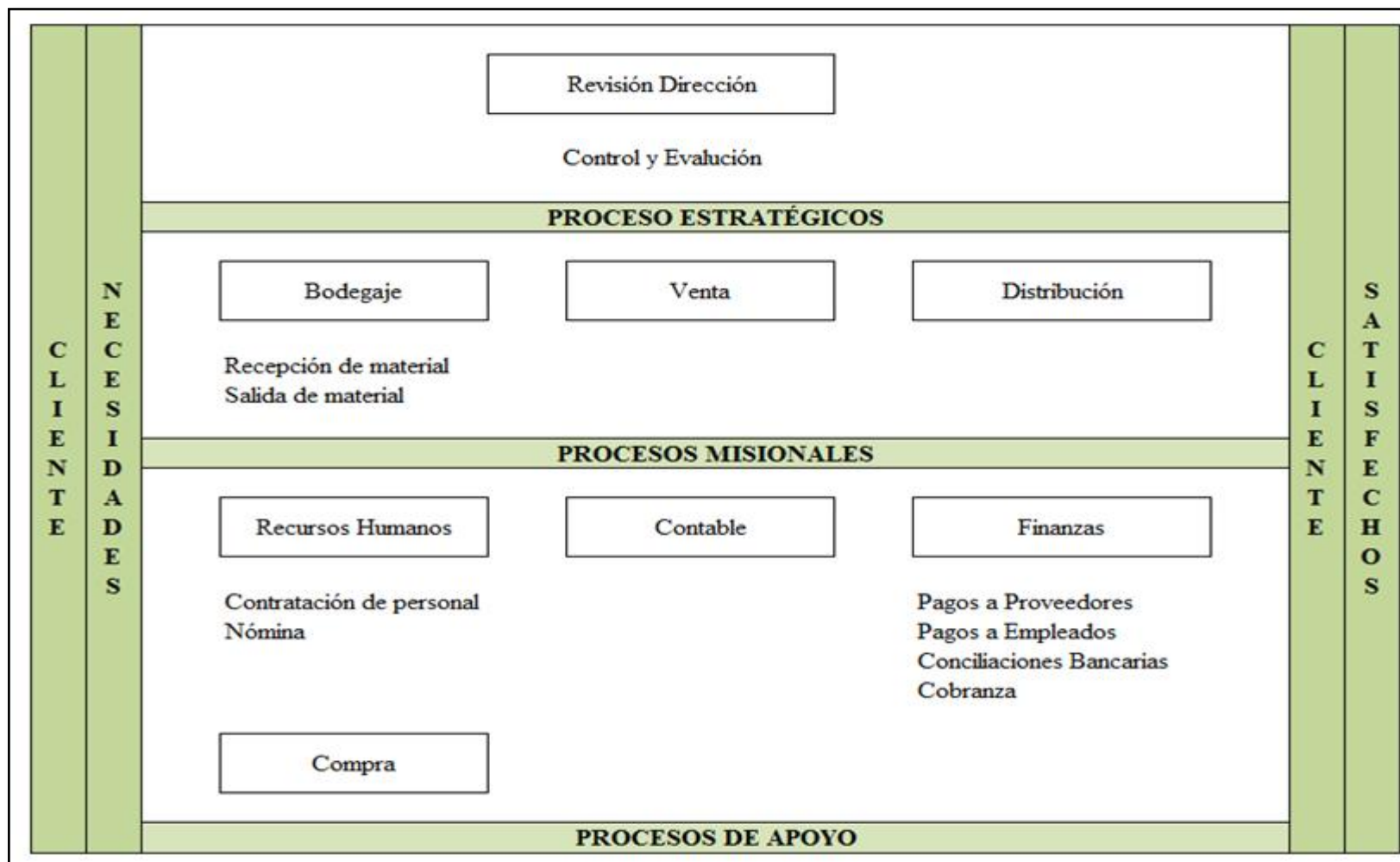
M 1	Bodegaje
M 1.1.	Recepción de Materiales
M 1.2.	Salida de Materiales
M 2	Venta
M 3	Distribución

COD	PROCESOS DE APOYO
------------	--------------------------

A 1	Recursos Humanos
A 1.1.	Contratación de personal
A 1.2.	Nómina
A 2	Contable
A 3	Finanzas
A 3.1.	Pagos a Proveedores
A 3.2.	Pagos a Empleados
A 3.3.	Conciliaciones Bancarias
A 3.4.	Cobranza
A 4	Compra


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Anexo 4 Manual de Procesos

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P001</p>	<p>PROCESO DE REVISIÓN DIRECCIÓN SUBPROCESO CONTROL</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de</p>

1 OBJETIVO

Evaluar el funcionamiento de las diferentes áreas que componen la estructura de la empresa, de modo que se logre un funcionamiento óptimo en la gestión empresarial, lo cual se traduzca en un desarrollo sostenible y sustentable de la empresa.

2 ALCANCE

Abarca todos los procesos económicos, funcionales y estructurales de la empresa.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gerente General

Encargado de tomar medidas de control y toma de decisiones para el mejoramiento de las diferentes áreas de la empresa.

4 DEFINICIONES

Evaluar: Conjunto de actividades dirigidas a la detección de errores o falencias a ser superados a través del constante mejoramiento y desarrollo de las diferentes actividades a desarrollarse en las áreas estructurales de la empresa.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en analizar cada área que conforma la empresa, para tomar decisiones que permitan el crecimiento de la organización.

Actividades

- Genera información necesaria de cada área de la empresa.
- Analiza y revisa la información.
- Elabora diferentes informes de acciones a tomar.
- Entrega a cada jefe de área dicho informe.
- Evalúa existencia de cambios dispuestos en el informe.

6 REGISTROS

- Reportes por áreas
- Informe de acciones a tomar
- Informe de evaluación

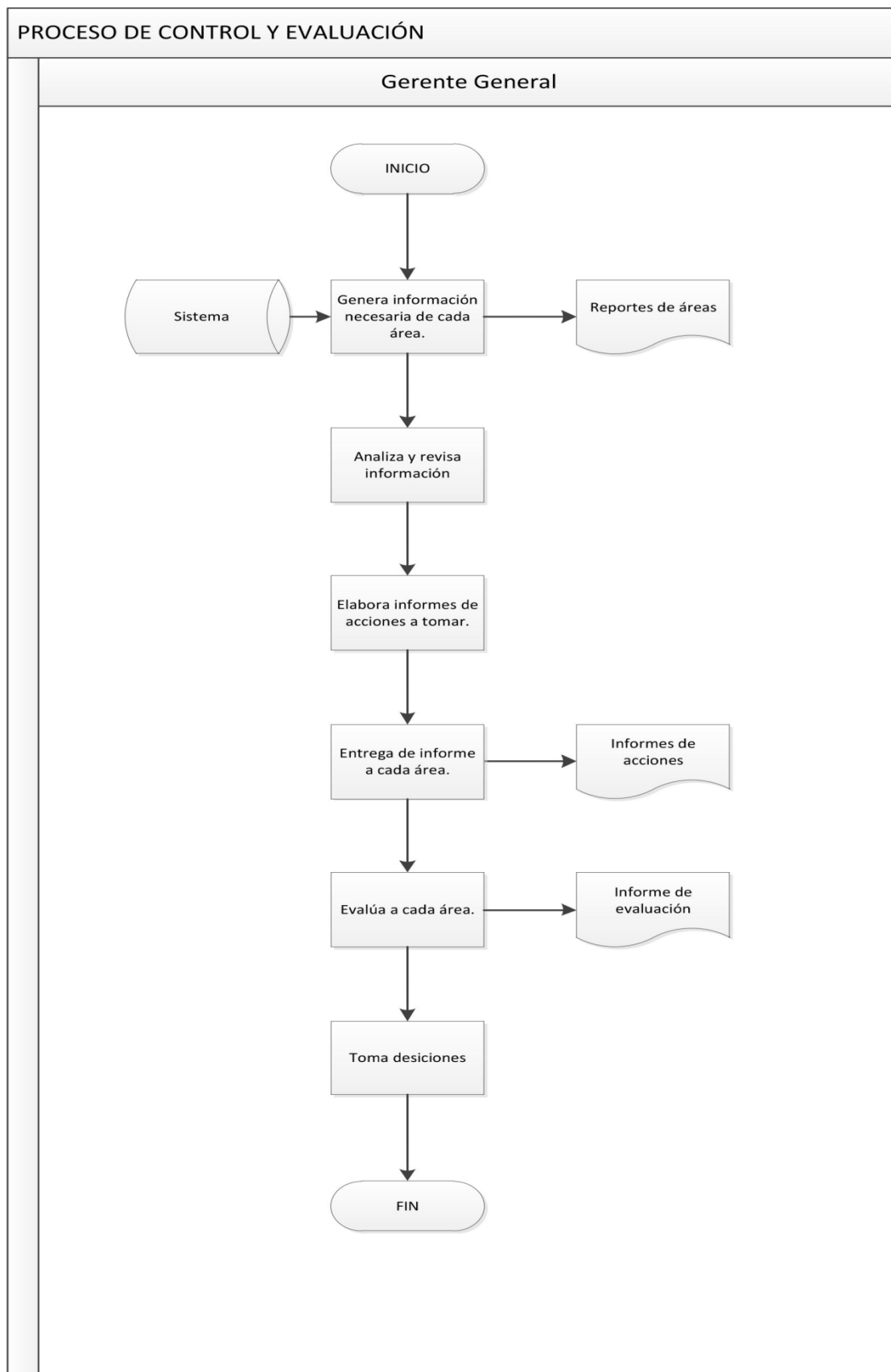
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Cumplimiento de los objetivos	Mide el cumplimiento de objetivos	Objetivos cumplidos/ Objetivos propuestos	Anual	Gerente General	Gerente General


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON
CODIGO: P002	PROCESO DE BODEGAJE
	SUBPROCESO RECEPCIÓN DE MATERIALES
Edición No. 01	Pág. 1 de 3

1 OBJETIVO

Recepción oportuna y efectiva de los materiales a ser utilizados en el proceso productivo con vistas asegurar la presencia permanente de las materias primas necesarias para mantener una línea de producción estable.

2 ALCANCE

Comprende la recepción de la mercadería, su verificación, codificación y almacenamiento.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Jefe de Bodega

Supervisar la mercadería que llega a la empresa y que su almacenamiento sea correctamente en sus respectivas áreas.

4 DEFINICIONES

Guía de Remisión: Documento utilizado para sustentar el movimiento de mercadería ya sea por compra o venta.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en el ingreso de mercadería solicitada al proveedor, verificando los materiales despachados con su respectiva guía o factura correspondiente y almacenar el mismo en las perchas adecuadas.

Actividades

- Entrega al bodeguero guía de remisión de compra.
- Recibe y verifica material con guía de remisión.
- En caso de existir algún problema se solicita nota de crédito.
- Cargar mercadería a bodega.
- Codificar y archivar mercadería ordenadamente.
- Entregar guía de compra al Gerente General.
- Ingresa mercadería al sistema de inventario.
- Entrega al área de contabilidad la documentación para adjuntar con factura correspondiente.

6 REGISTROS

- Guía de Remisión
- Guía de compra

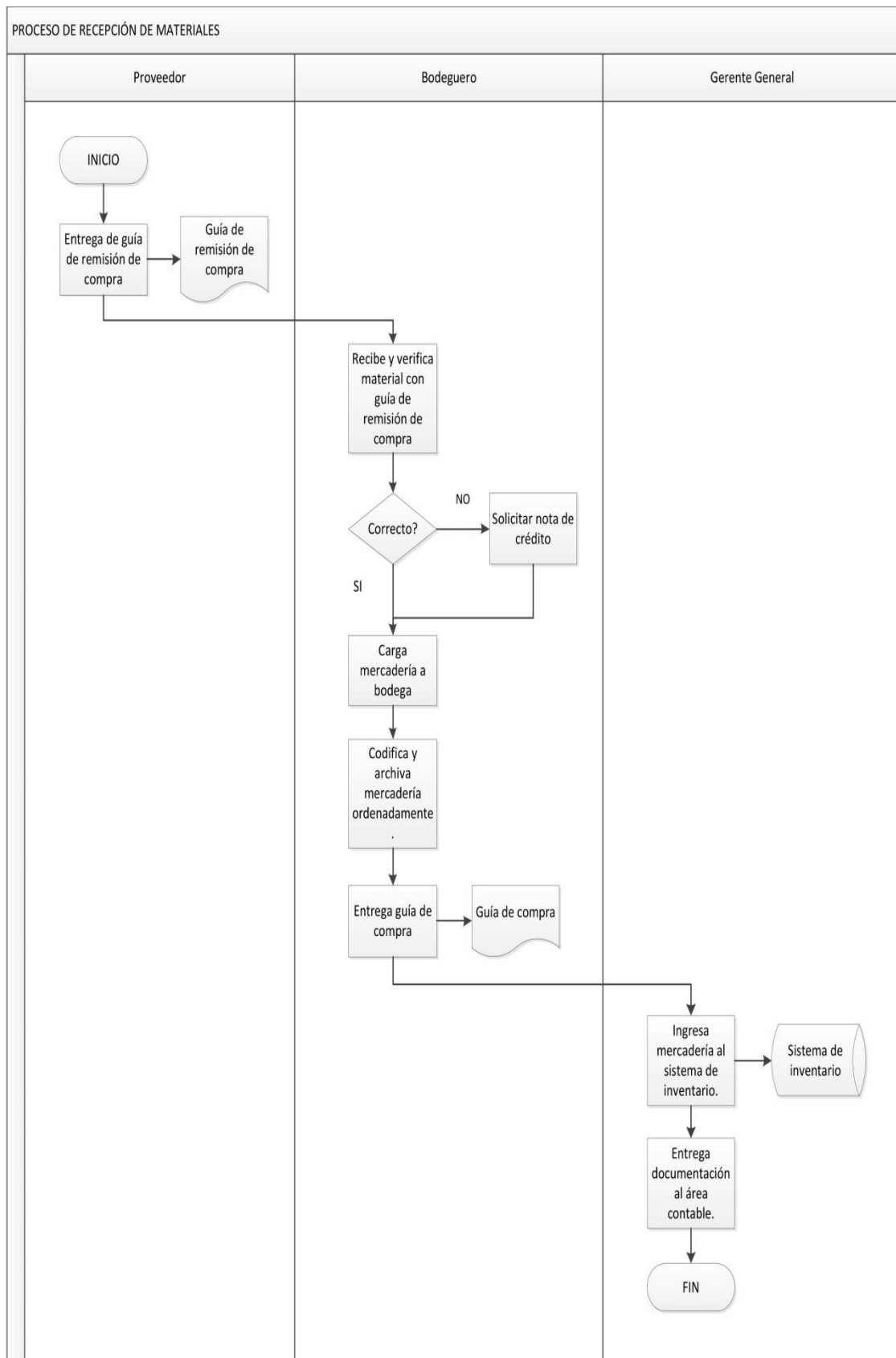
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de cantidad recibida de materiales	Determinar la capacidad de material recibido en un pedido al proveedor.	$\frac{\text{Cantidad recibida} - \text{Cantidad pedida}}{\text{Cantidad pedida}} \times 100$	Diaria	Bodeguero	Gerente General


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P003</p>	<p>PROCESO DE BODEGAJE</p>
	<p>SUBPROCESO SALIDA DE MATERIALES</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>

1 OBJETIVO

Entrega efectiva y oportuna de los materiales y suministros requeridos.

2 ALCANCE

Entrega de materiales solicitados por los vendedores.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Bodeguero

Encargado de autorizar, controlar, supervisar la salida de mercadería.

4 DEFINICIONES

Supervisar: Inspeccionar la relación entre la mercadería solicitada y el producto a entregar.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en entregar los productos solicitados por el cliente de la mejor manera, verificando que no exista ningún problema con los materiales entregados.

Actividades

- Imprimir guía de remisión.

- Preparar productos para su entrega.
- Entregar productos verificando con guía de remisión.
- Firma de guía de remisión por ambas partes.
- Archivar copia de guía de remisión.

6 REGISTROS

- Guía de remisión

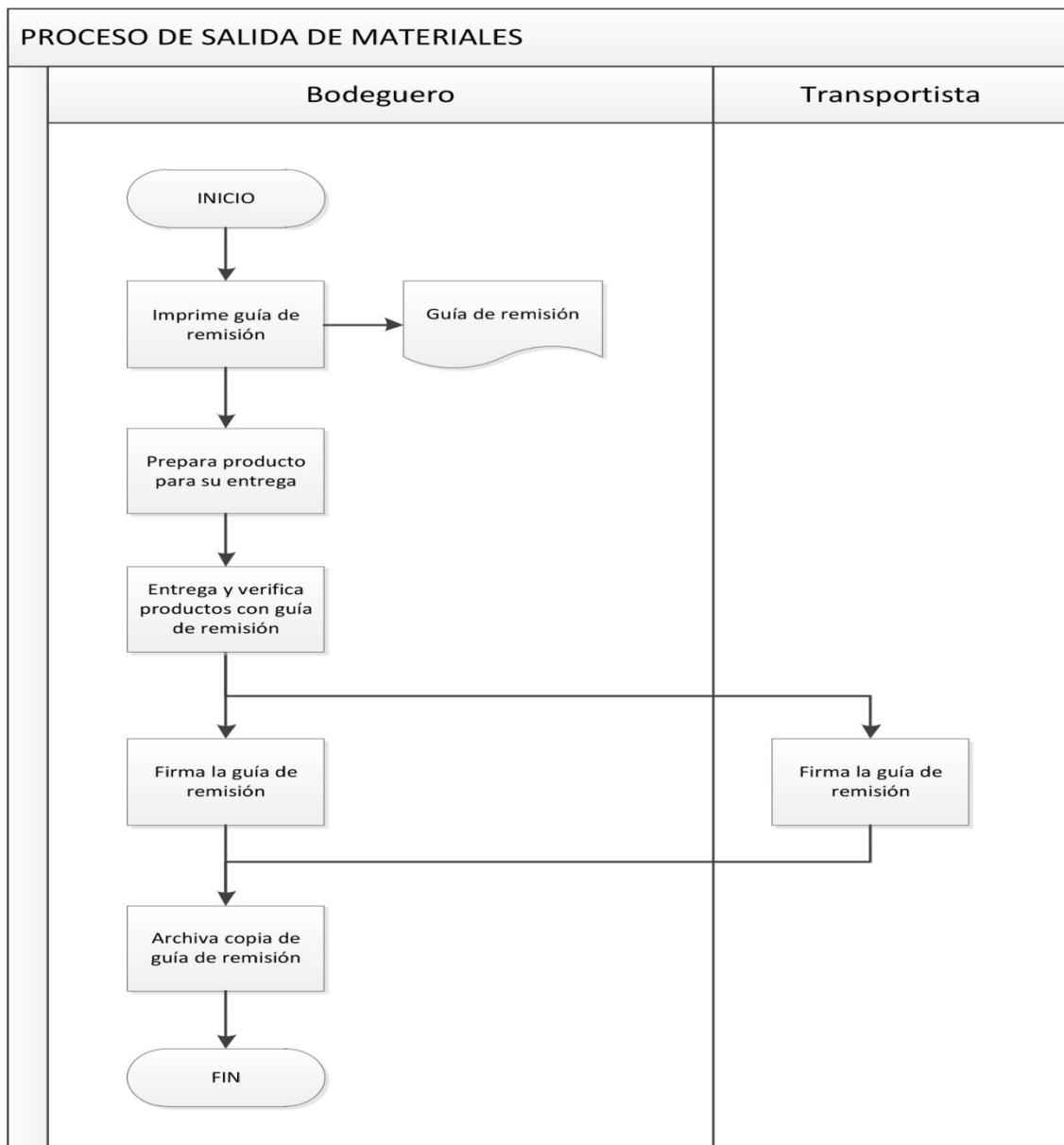
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de cantidad solicitada de materiales	Determinar la capacidad de material entregado	$\frac{(\text{Cantidad solicitado} - \text{Cantidad entregado})}{100}$	Diaria	Bodeguero	Gerente General

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OES-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P004</p>	<p>PROCESO DE VENTA</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>

1 OBJETIVO

Comercializar los productos ofertados por la empresa, verificando la existencia de los mismos en bodega.

2 ALCANCE

Comprende la recepción del cliente, hasta la entrega del producto solicitado.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Vendedor

Persona encargada de la comercialización de los productos o servicios de la empresa.

4 DEFINICIONES

Comercializar: Acciones encaminadas a la venta de productos.

5 DESCRIPCIÓN

Actividades

- Recibe al cliente.
- Toma el pedido.
- Verifica en el sistema existencia de material.
- Informa al cliente la disponibilidad de material.
- Da opciones de productos similares

- Informa costos y total del pedido
- Cliente acepta valor total
- Pide datos al cliente
- Pregunta forma de pago (contado o a crédito)
- Cliente decide su forma de pago
- Registra factura con días de plazo o de contado.

6 REGISTROS

- Hoja de pedidos

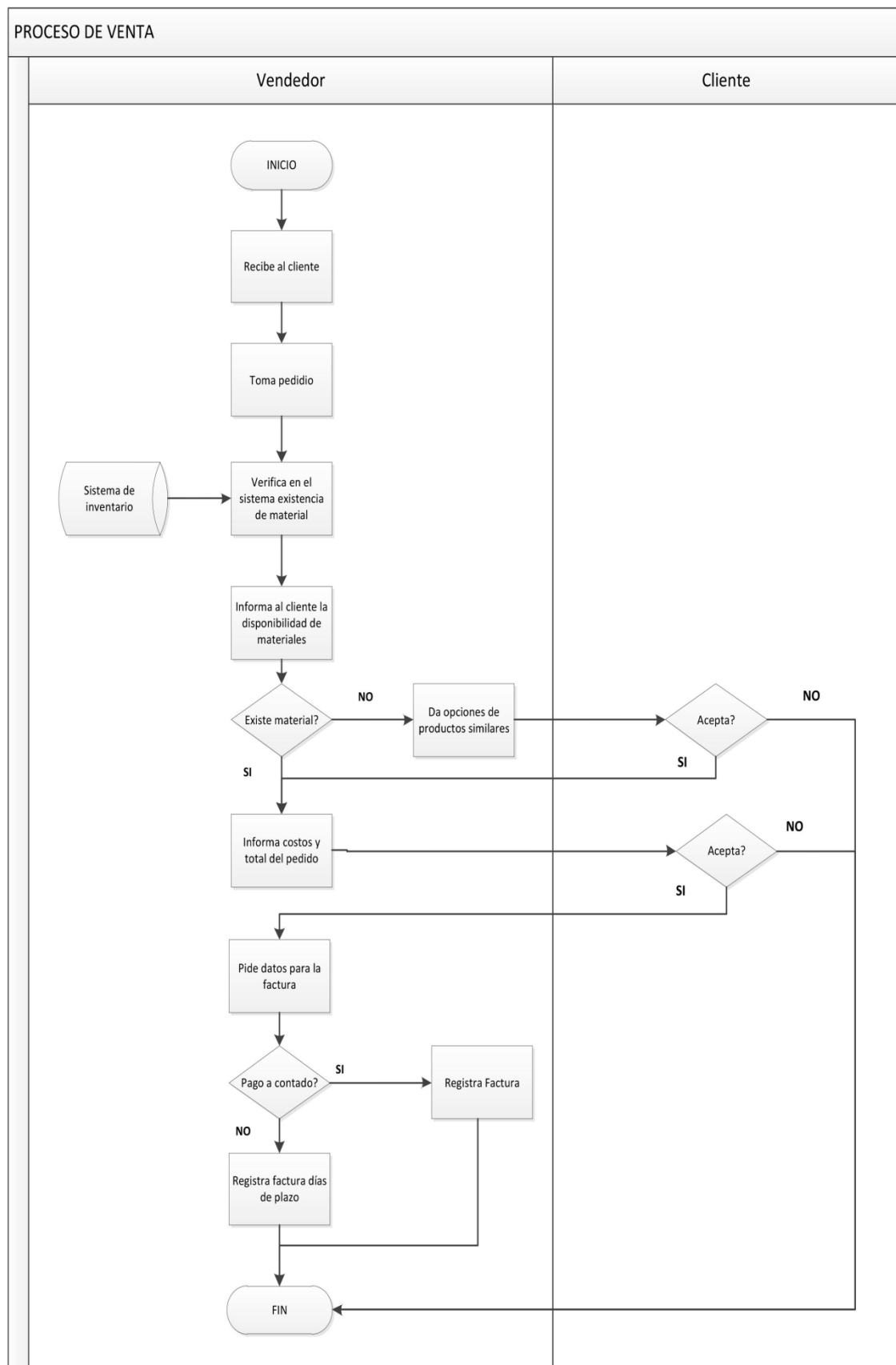
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de cantidad de productos ofertados	Determinar la capacidad de productos ofertados	$\frac{\text{Cantidad de productos ofertados} - \text{Cantidad de productos vendidos}}{\text{Cantidad de productos ofertados}} \times 100$	Mensual	Vendedor	Gerente General

Fuente: Investigación Realizada


Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON
CODIGO: P005	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN
Edición No. 01	Pág. 1 de 4

1 OBJETIVO

Brindar el servicio de entrega a domicilio de material de construcción solicitado por el cliente al lugar y tiempo establecido.

2 ALCANCE

Engloba el traslado de los materiales hasta la recepción del mismo.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Transportista

Trasladar de manera adecuada y correcta los materiales solicitados para cada cliente.

4 DEFINICIONES

Distribuir: Conjunto de actividades realizadas con la finalidad de realizar la difusión efectiva de bienes o servicios a ser comercializados para satisfacer el conjunto de expectativas y necesidades de los consumidores.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en trasladar el material solicitado por el cliente a las diferentes obras.

Actividades

- Recibir guía de remisión por parte del bodeguero.
- Escoge el camión adecuado para cargar materiales de la guía de remisión
- Recibe y carga el camión con mercadería entregada por bodega.
- Analiza dirección de la obra y rutas.
- Desplaza hasta el sitio de entrega de material
- Llega a la obra indicada
- Estaciona el vehículo
- Llama al responsable de recibir la mercadería
- Pedir autorización para su despacho
- Autoriza su despacho e indica ubicación de material.
- Despacha el producto comparando con la guía de remisión
- Firma y entrega original guía de remisión.
- Regresa a la ferretería
- Informa novedades.

6 REGISTROS

- Guía de Remisión

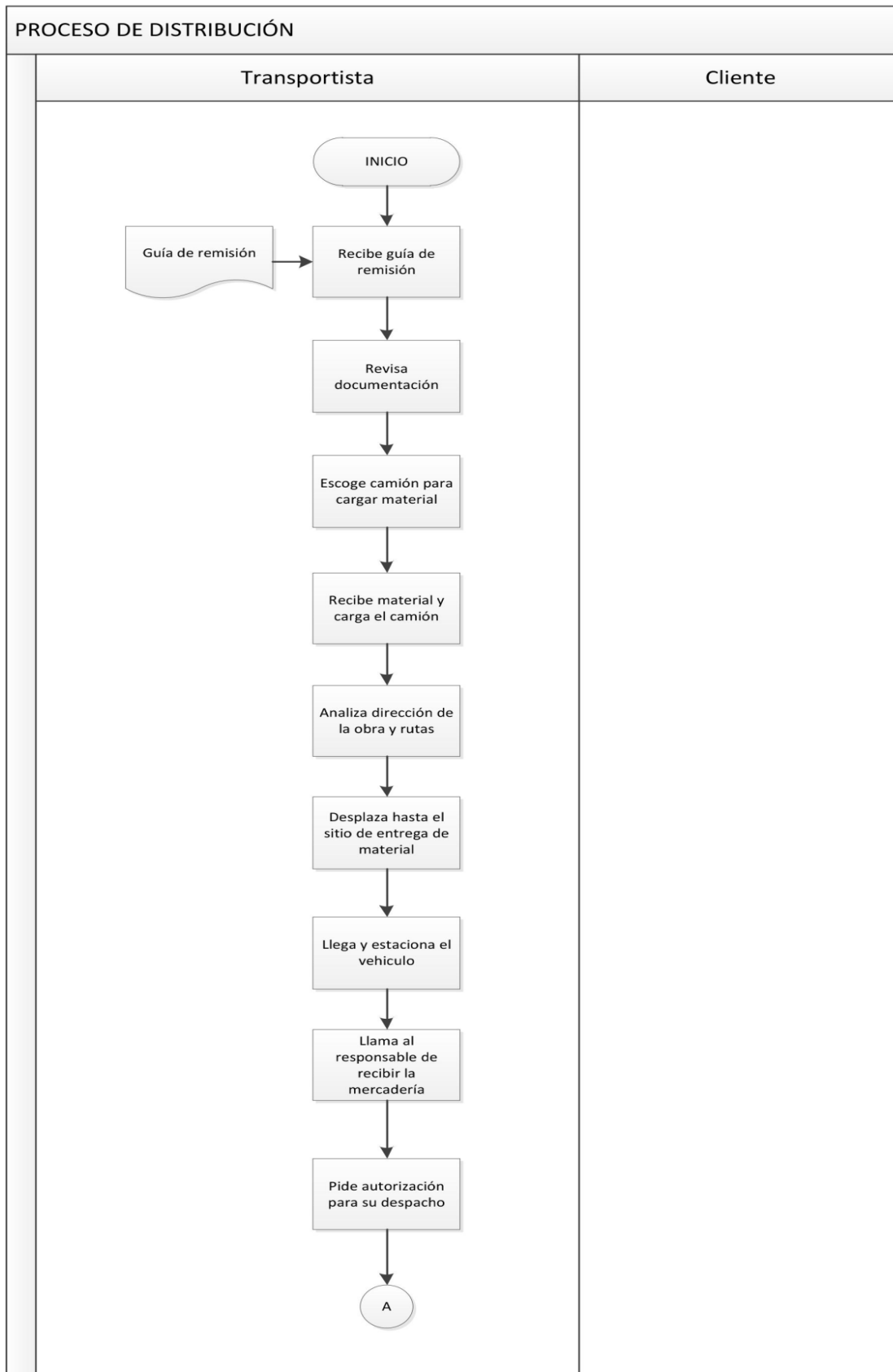
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de nivel de cumplimiento de entrega	Establecer y evaluar entregas realizadas a tiempo.	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General
2	Capacidad	Establecer la capacidad real de cada camión respecto a la capacidad utilizada.	$\text{Capacidad utilizada} / \text{capacidad real del camión}$	Diario	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General

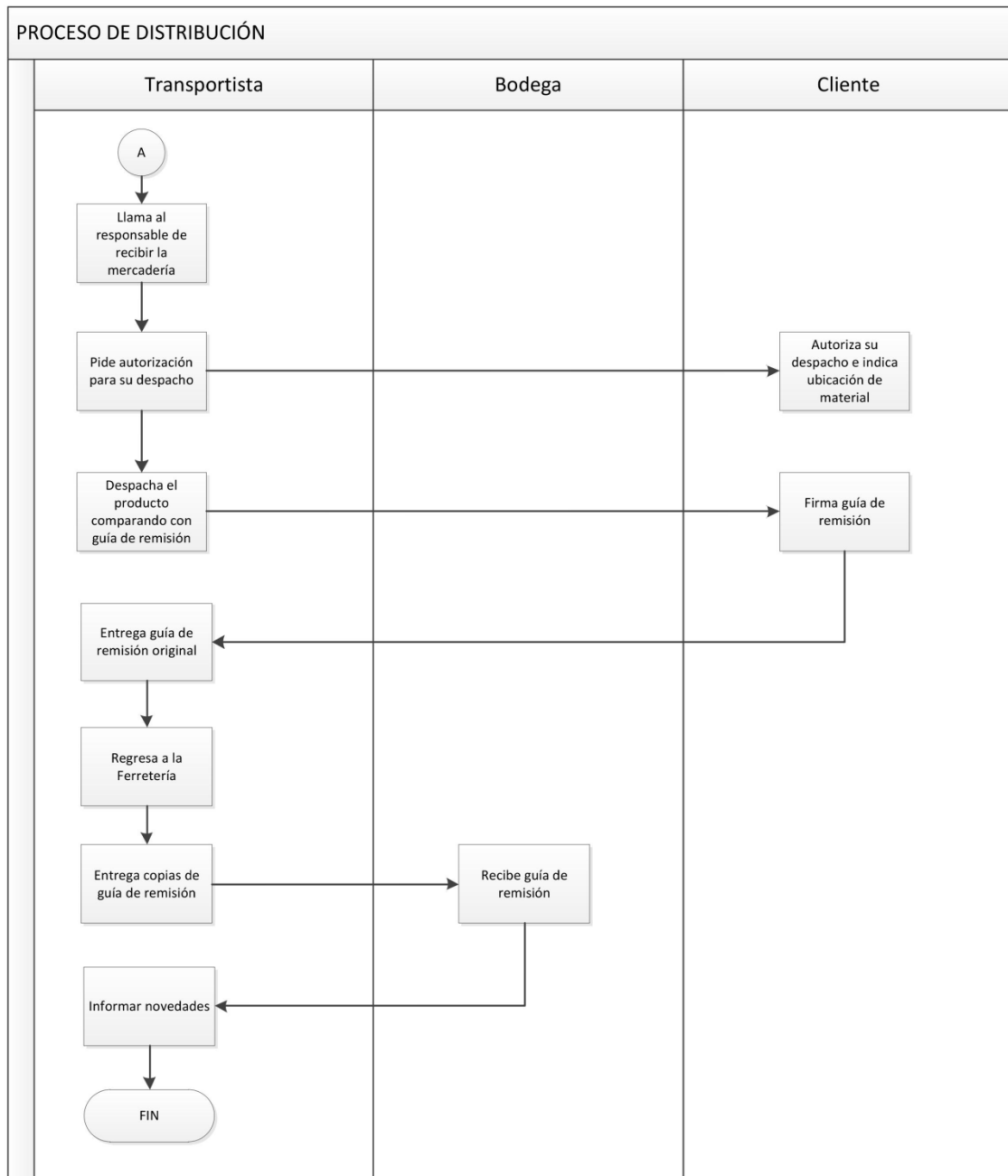
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade


8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña QES-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON
CODIGO: P006	PROCESO RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL
Edición No. 01	Pág. 1 de 5

1 OBJETIVO

Contratar y afiliar al personal a través de la creación de perfiles que permitan establecer el personal necesario para las diversas áreas.

2 ALCANCE

Establece la necesidad de un nuevo personal en la empresa, hasta su contratación.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Jefe de Recursos Humanos

Encargado de buscar el mejor candidato para el puesto de trabajo necesario en la empresa, evaluando experiencia y recomendaciones.

4 DEFINICIONES

Hoja de vida: Herramienta que sirve para dar a conocer el valor profesional y personal que posee una persona.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en analizar, escoger y contratar al candidato adecuado para el puesto solicitado.

Actividades

- Se analiza el puesto de trabajo faltante.
- Publica el puesto de trabajo
- Posible vacante se acerca a las oficinas para entregar su hoja de vida
- Entrega hoja de vida
- Recibe hoja de vida.
- Informa sobre puesto de trabajo
- Entrevista
- Realiza preguntas acerca de experiencia, salarios entre otras.
- Analiza y llama a empresas recomendadas.
- Llama al vacante escogido
- Informa beneficios que da la empresa
- Realiza contrato e ingreso al IESS

6 REGISTROS

- Aviso en el periódico
- Hoja de vida
- Contrato

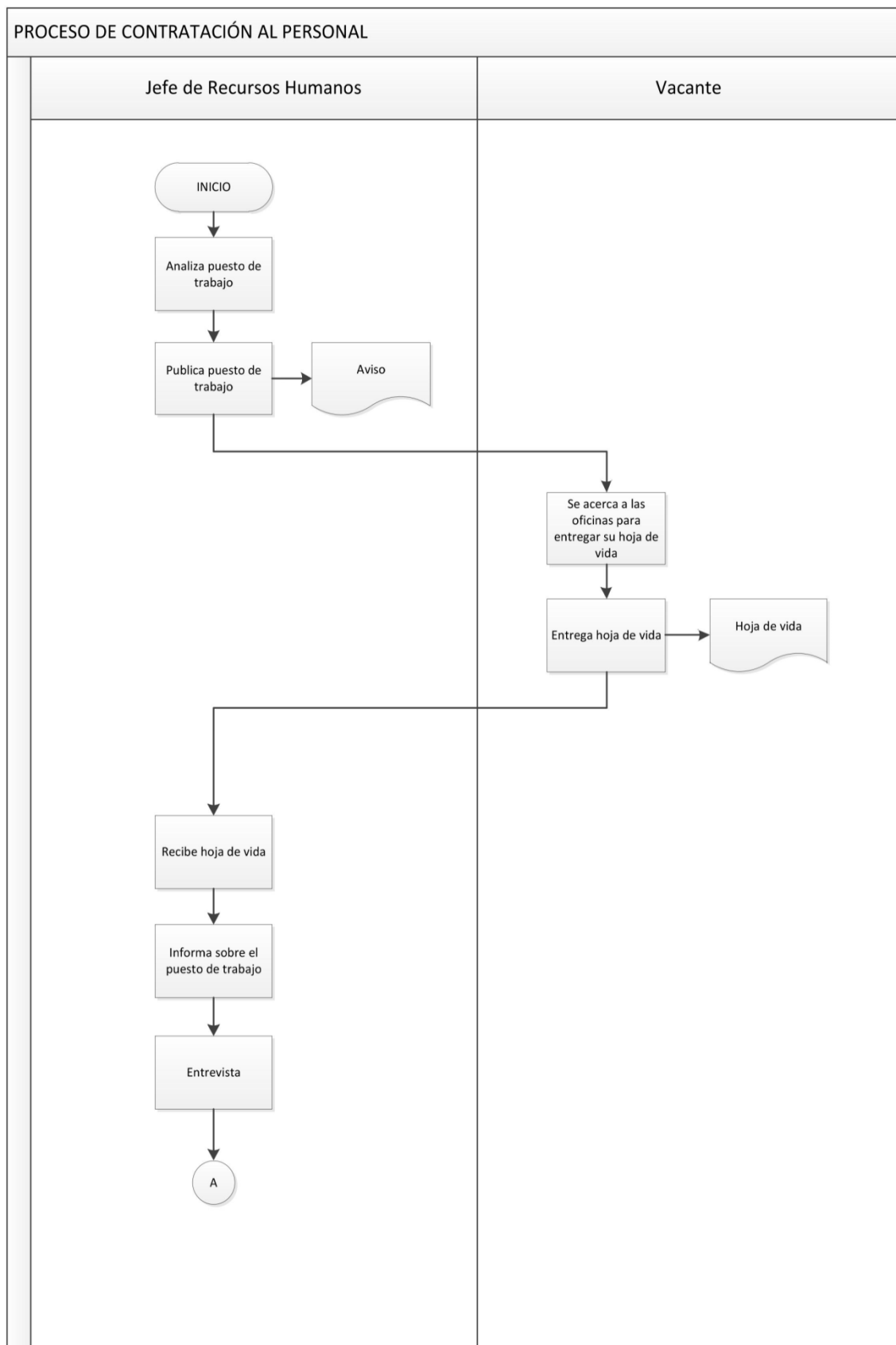
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Reclutamiento	Porcentaje de candidatos idóneos al puesto	$\left(\frac{\text{\# de candidatos con el perfil}}{\text{\# total de postulados}} \right) \times 100$	Necesidad de puesto	Jefe Financiero	Gerente General

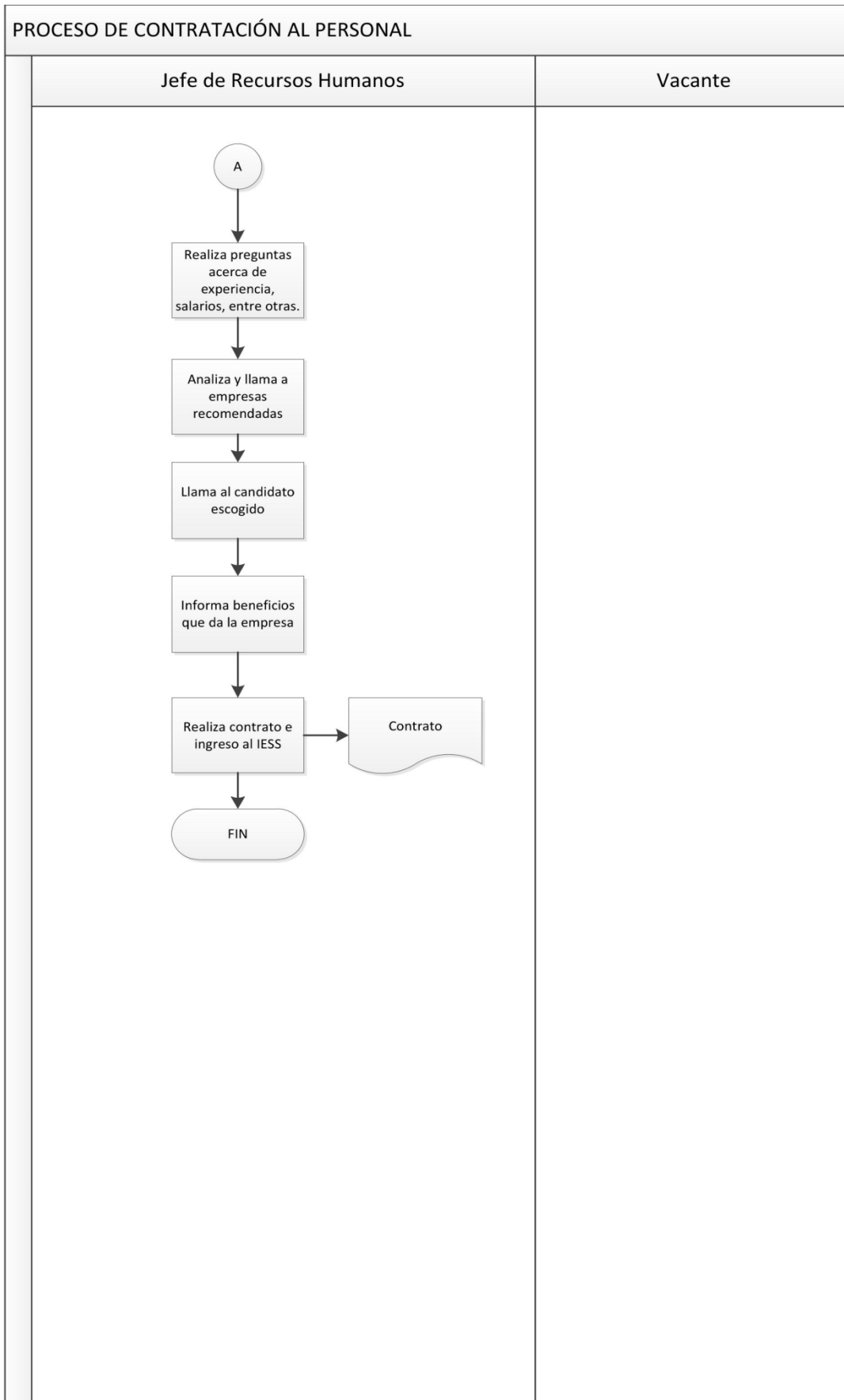
Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade


8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P007</p>	<p>PROCESO RECURSOS HUMANOS SUBPROCESO DE NÓMINA</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>

1 OBJETIVO

Analizar los factores que puedan contrarrestar la eficacia de los trabajadores entorno a la recompensa a ser adquirida

2 ALCANCE

Cubre el análisis del presupuesto y el pago total de la nómina.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Jefe de Recursos Humanos

Verificar y registrar información mensual; beneficios, remuneraciones y demás de cada uno de los trabajadores.

4 DEFINICIONES

IESS: Entidad que se encarga de la seguridad y beneficios del empleado.

Rol de pagos: Documento de registros detallados de salarios, y descuentos de cada uno de los empleados.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en ingresar todos los datos proporcionados por el IESS, en un rol para cada uno de los empleados reflejando sus horas trabajadas, deudas contraídas.

Actividades

- Genera e imprime documentación proporcionada por el IESS.
- Registra nombres de cada empleado en orden alfabético.
- Registra sueldos de acuerdo al cargo inscrito en el IESS
- Registro horas extras en caso de haber
- Registran bonos y comisiones
- Registra el fondo de reserva emitidos por el IESS
- Registra el aporte personal emitido por el IESS
- Registra valores por descuentos
- Emite e imprime planilla y roles individuales.
- Entrega planilla y roles al área financiera.

6 REGISTROS

- Planilla de aportes
- Fondos de reserva
- Préstamos quirografarios o hipotecarios
- Rol individual

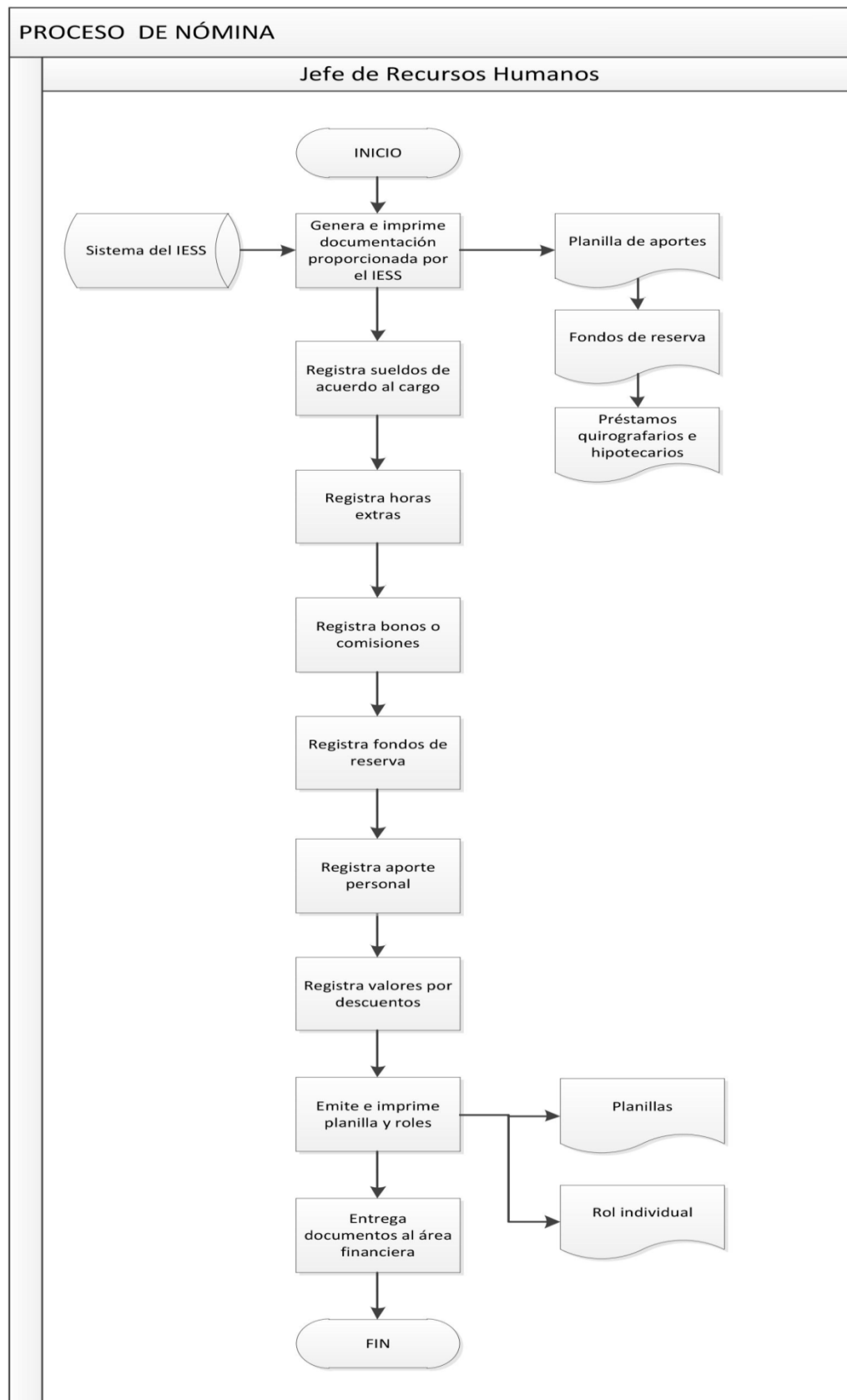
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Eficacia entorno a la recompensa a adquirir	Mide la satisfacción de los empleados	Presupuesto/ Pago Total de Nómina	Anual	Contador	Gerente General


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OES-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P008</p>	<p>PROCESO CONTABLE</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 4</p>

1 OBJETIVO

Hacer un uso adecuado de los recursos financiero de forma tal que la información a este respecto posea un carácter actualizado y efectivo, garantizándose de esta forma el incremento en la efectividad de los procesos.

2 ALCANCE

Abarca desde la planeación del presupuesto, hasta la rendición de informes financieros contables y presupuestales.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Asistente Contable

Encargado de registrar todas las transacciones contables de la empresa, verificando e informando resultados generados.

4 DEFINICIONES

Registro contable: Es una anotación que se realiza en un libro de contabilidad para registrar un movimiento económico.

Contabilidad: Disciplina que analiza y proporciona información en torno de las decisiones económicas de una empresa u organización.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en adquirir toda información financiera generada por las diferentes áreas, registrando contablemente.

Actividades

- Recibir toda información por parte de las diferentes áreas según se vaya realizando.
- Analizar toda la documentación proporcionada por las diferentes áreas.
- Registrar contablemente en el sistema todos los movimientos financieros que genera la empresa.
- Emite e imprime reportes solicitados por el contador externo.

6 REGISTROS

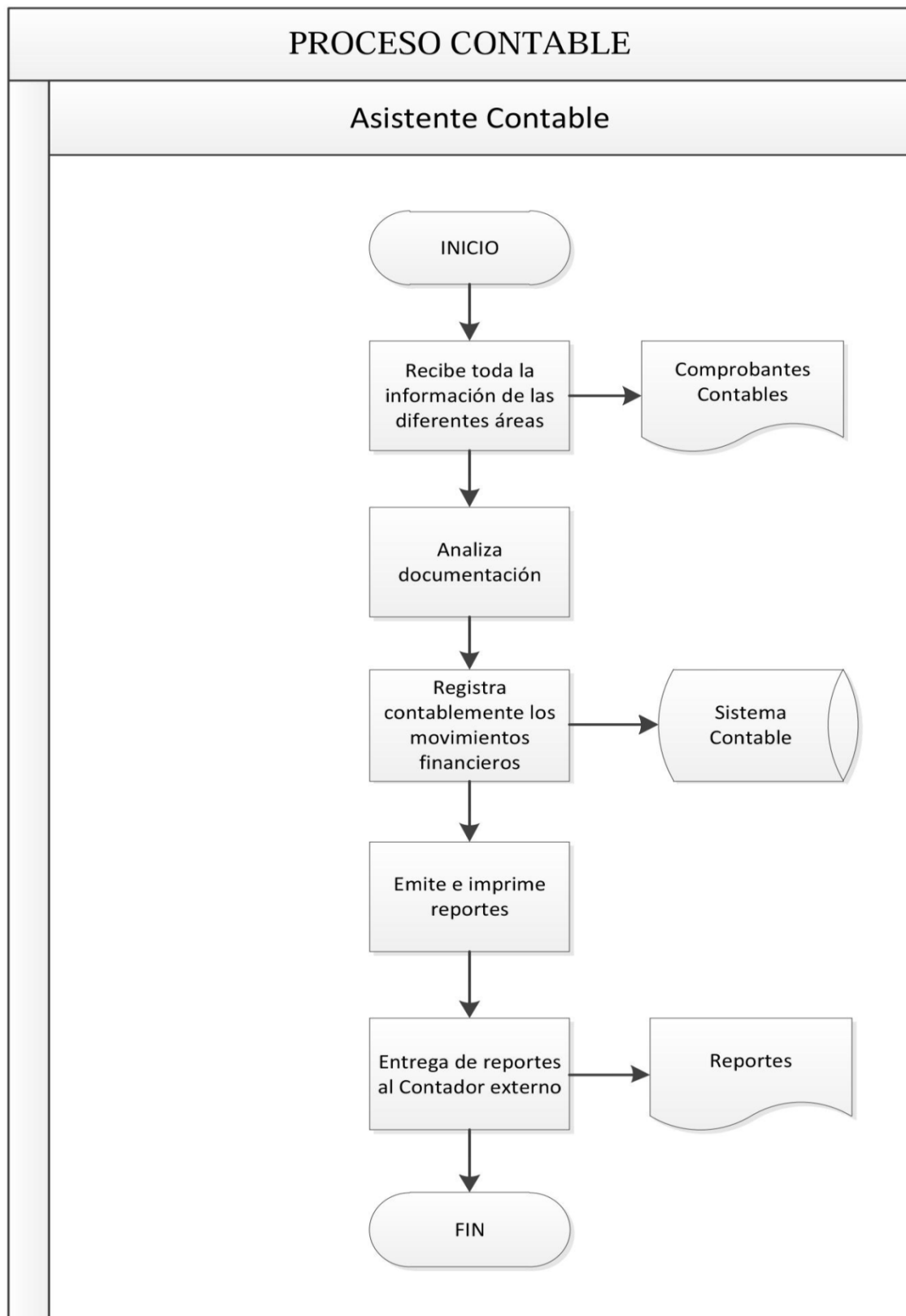
- Comprobantes contables
- Reportes contables

7 INDICADORES


	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Cumplimiento del presupuesto Gastos	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de gastos	Total gastos / Gastos presupuestados	Anual	Contador	Gerente General
2	Cumplimiento del presupuesto Ingresos	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de ingresos	Total ingresos / ingresos presupuestados	Anual	Contador	Gerente General

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumiurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P009</p>	<p>PROCESO FINANZAS SUBPROCESO PAGO A PROVEEDORES</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 4</p>

1 OBJETIVO

Cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa de forma cabal y consecuente.

2 ALCANCE

Comprende el pago de las deudas contraídas con los proveedores en el plazo establecido.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gerente Financiero

Encargado de citar por horas y ejecutar correctamente la cancelación de las facturas vencidas de proveedores.

4 DEFINICIONES

Comprobante de Egreso: documento encargado de mantener el registro de todos los gastos que se realizan en una empresa

5 DESCRIPCIÓN

Actividades

- Genera reporte de facturas vencidas de pagos a proveedores.
- Se analiza montos de cuentas a pagos por proveedor.

- Se realiza una lista de proveedores a cancelar en el día.
- Se envía la lista para su aprobación
- El Gerente General aprueba y detalla fechas y montos de cada cheque.
- Se emite un comprobante de egreso en el cual se detalla las facturas, descuentos y notas de créditos.
- Se realizan cheques.
- Realizan llamadas a la empresa a confirmar si se encuentra en la lista de pagos.
- Los proveedores confirmados se dirigen a la empresa a retirar su respectivo cheque.
- Se entrega el comprobante de egreso con cheques respectivos.
- Firma de ambas partes
- Archiva documentación en respectiva carpeta.

6 REGISTROS

- Reporte cuentas por pagar
- Listado de proveedores a cancelar
- Comprobante de Egreso
- Cheques

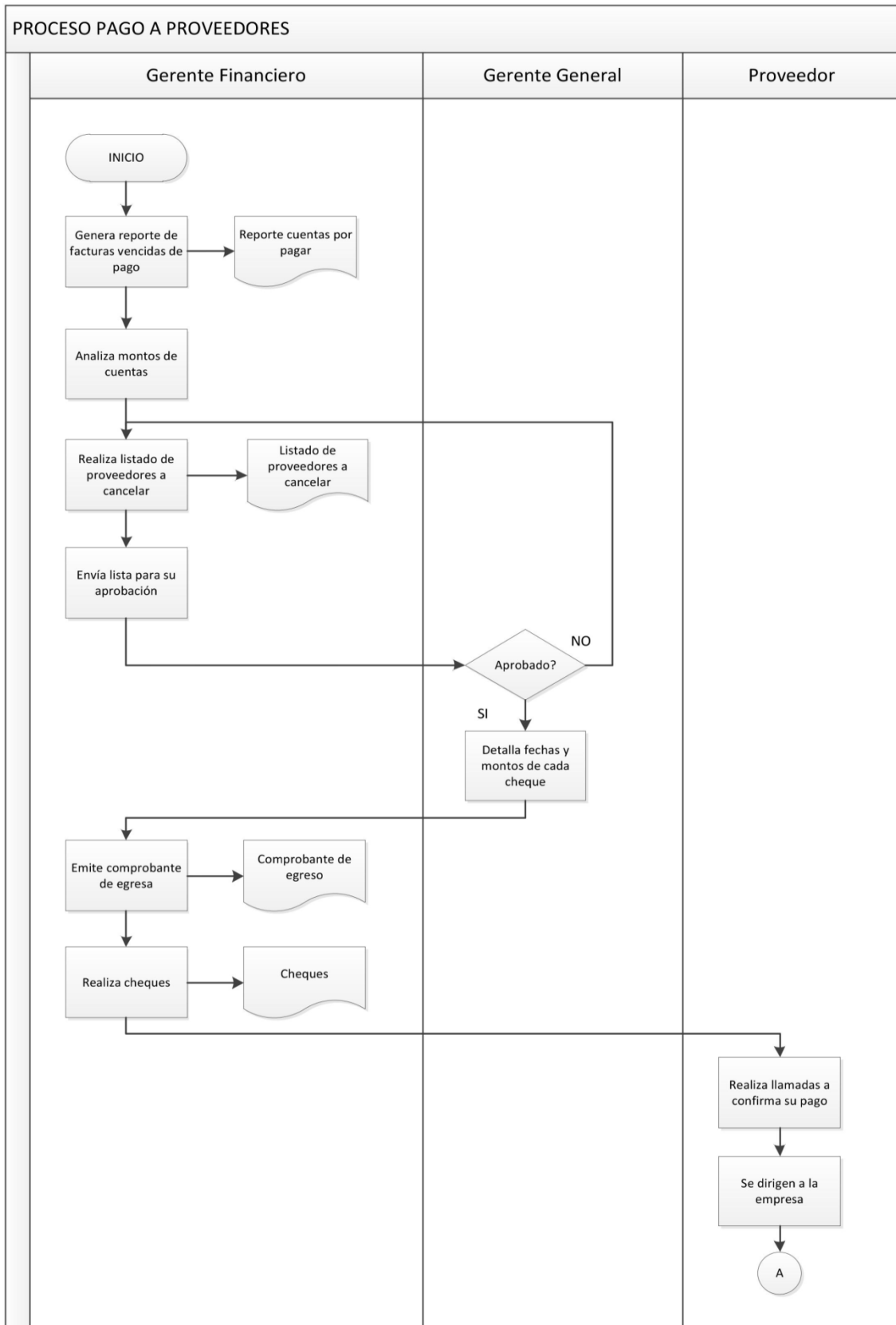
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de cuentas por pagar a proveedores	Establecer el monto de cuentas a pagar a proveedores	$(\text{Cuentas por pagar proveedores/compras}) \times 100$	Semanal	Gerente Financiero	Gerente General

Fuente: Investigación Realizada

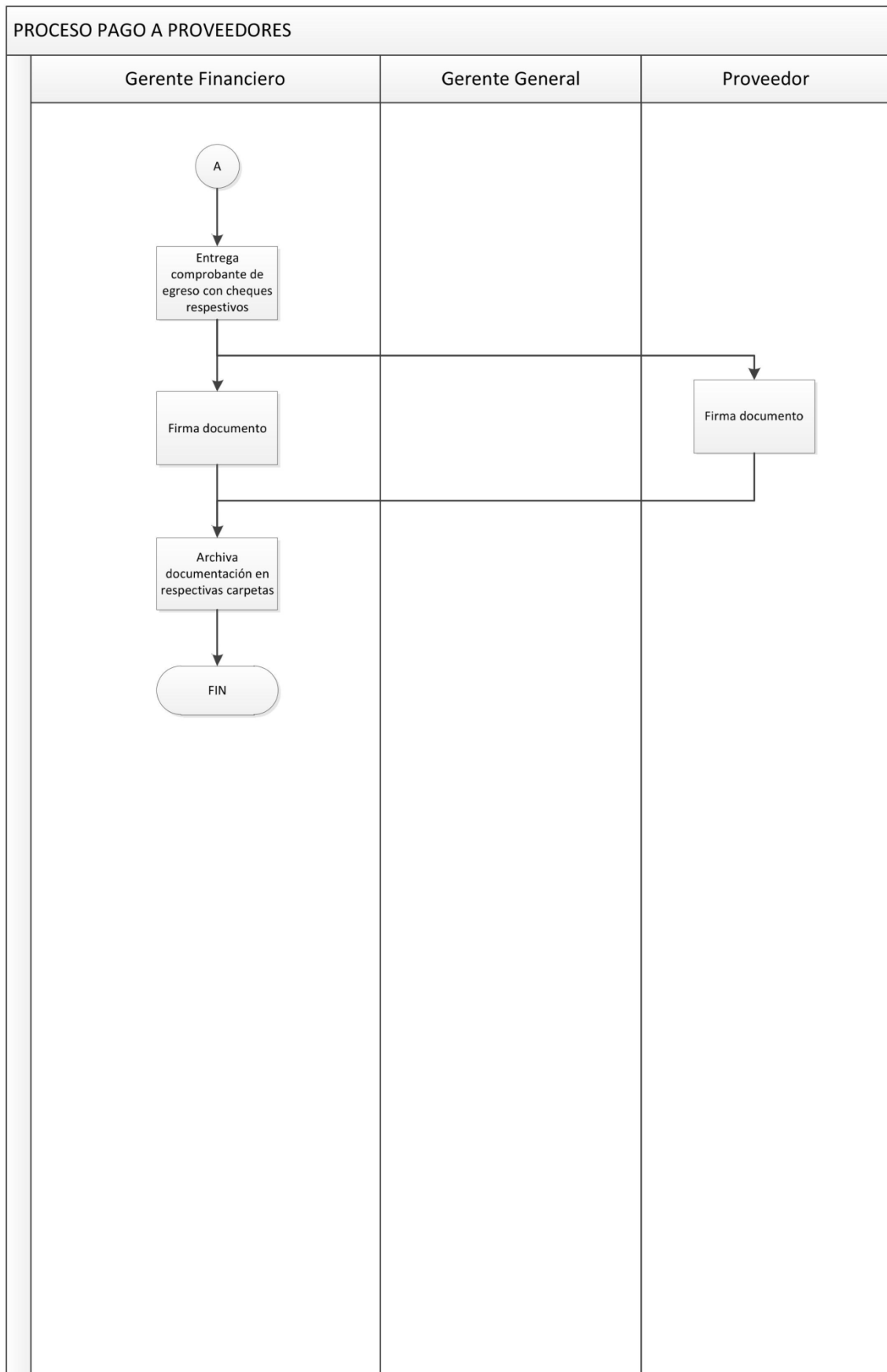
Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJOS




Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OES-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P010</p>	<p>PROCESO FINANZAS SUBPROCESO PAGO A EMPLEADOS</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>

1 OBJETIVO

Garantizar el pago efectivo de las obligaciones contraídas por la empresa con sus empleados.

2 ALCANCE

El proceso comprende la orden de pago de los trabajadores y su posterior cancelación.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gerente Financiero

Encargado de realizar los pagos mensuales de remuneraciones a cada uno de los empleados que conforman la organización.

4 DEFINICIONES

Cheque: Documento que representa una cantidad de dinero.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en analizar roles de pagos y generar cheques respectivamente para el pago a proveedores.

Actividades

- Imprimir roles de pagos a empleados.

- Analiza y aprueba roles de pagos a empleados.
- Realiza cheques para el pago a empleados.
- Citar y explicar rol a cada empleado.
- Entregar cheque y firmar rol de pagos correspondiente.
- Archivar rol de pagos en carpetas correspondiente a cada trabajador.

6 REGISTROS

- Rol de pagos
- Cheques

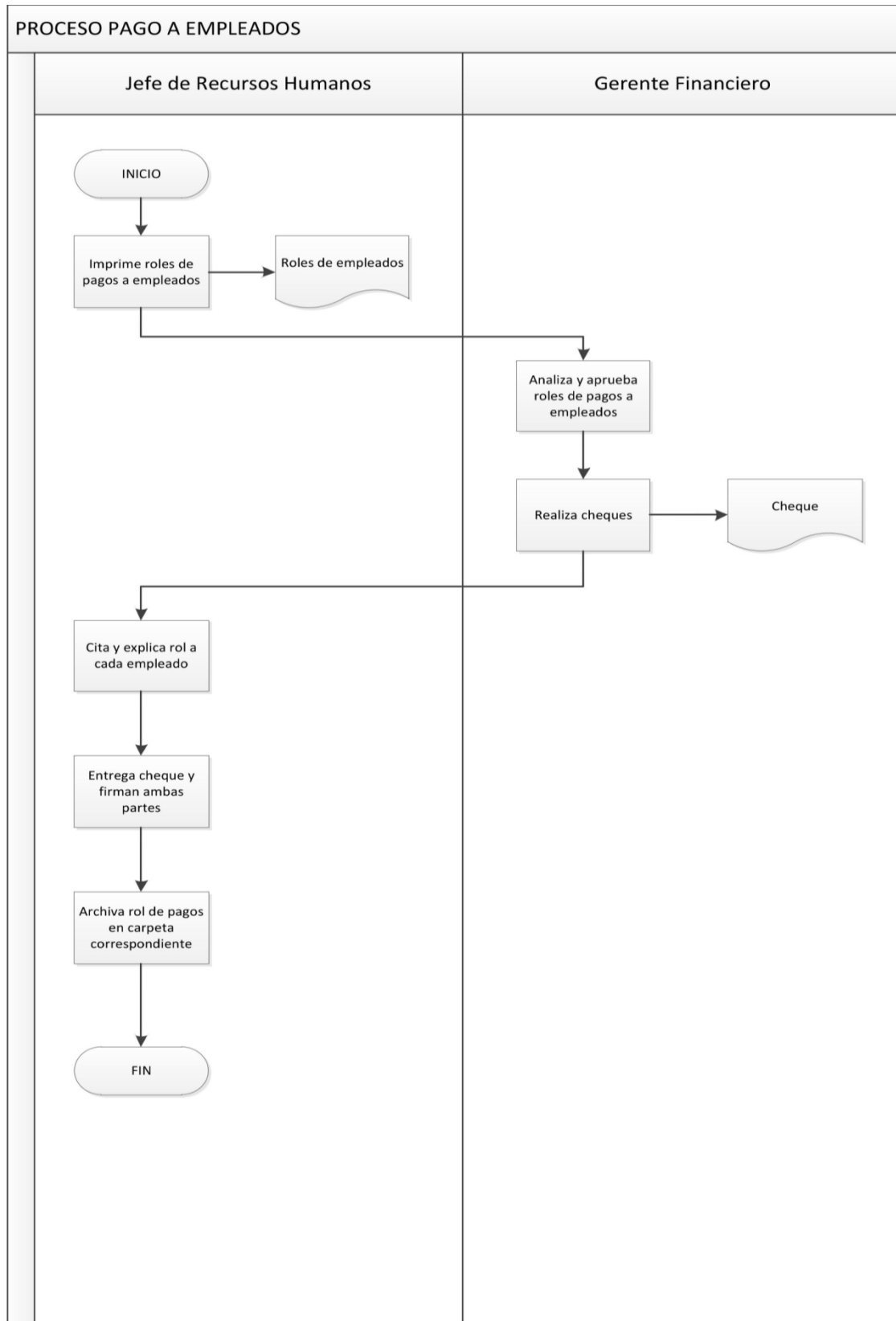
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de pago a empleados	Determinar el monto de pago a empleados	$\frac{\text{(Total remuneraciones / número de trabajadores)}}{100}$	Mensual	Jefe de Recursos Humanos	Gerente General y Gerente Financiero


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON	
CODIGO: P011	PROCESO FINANZAS	
	SUBPROCESO CONCILIACIÓN BANCARIA	
Edición No. 01	Pág. 1 de 3	

1 OBJETIVO

Lograr un control y equilibrio en las finanzas de la empresa.

2 ALCANCE

Comprende el registro contable de los movimientos bancarios analizando las posibilidades de inversión.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gerente Financiero

Encargado de realizar conciliaciones bancarias de la empresa, analizar y tomar decisiones de inversión.

4 DEFINICIONES

Conciliación Bancaria: Comparación entre los apuntes contables que la empresa tiene contabilizado en libros y cuentas generadas por el Banco.

Estados de Cuenta: Documento de movimientos de cuenta enviado por el Banco mensualmente.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en realizar las conciliaciones Bancarias de la empresa para la toma de decisiones respecto a la actividad financiera.

Actividades

- Genera los estados de cuenta bancarias.
- Compara los débitos y crédito con el reporte de Bancos de la Empresa
- Revisa los débitos o créditos no registrados en el reporte de Bancos de la Empresa
- Registra los débitos o crédito en el reporte de Bancos de la Empresa
- Compara los saldos
- Genera el reporte conciliado de Bancos

6 REGISTROS

- Estados de Cuenta bancarios
- Reporte de conciliación bancaria

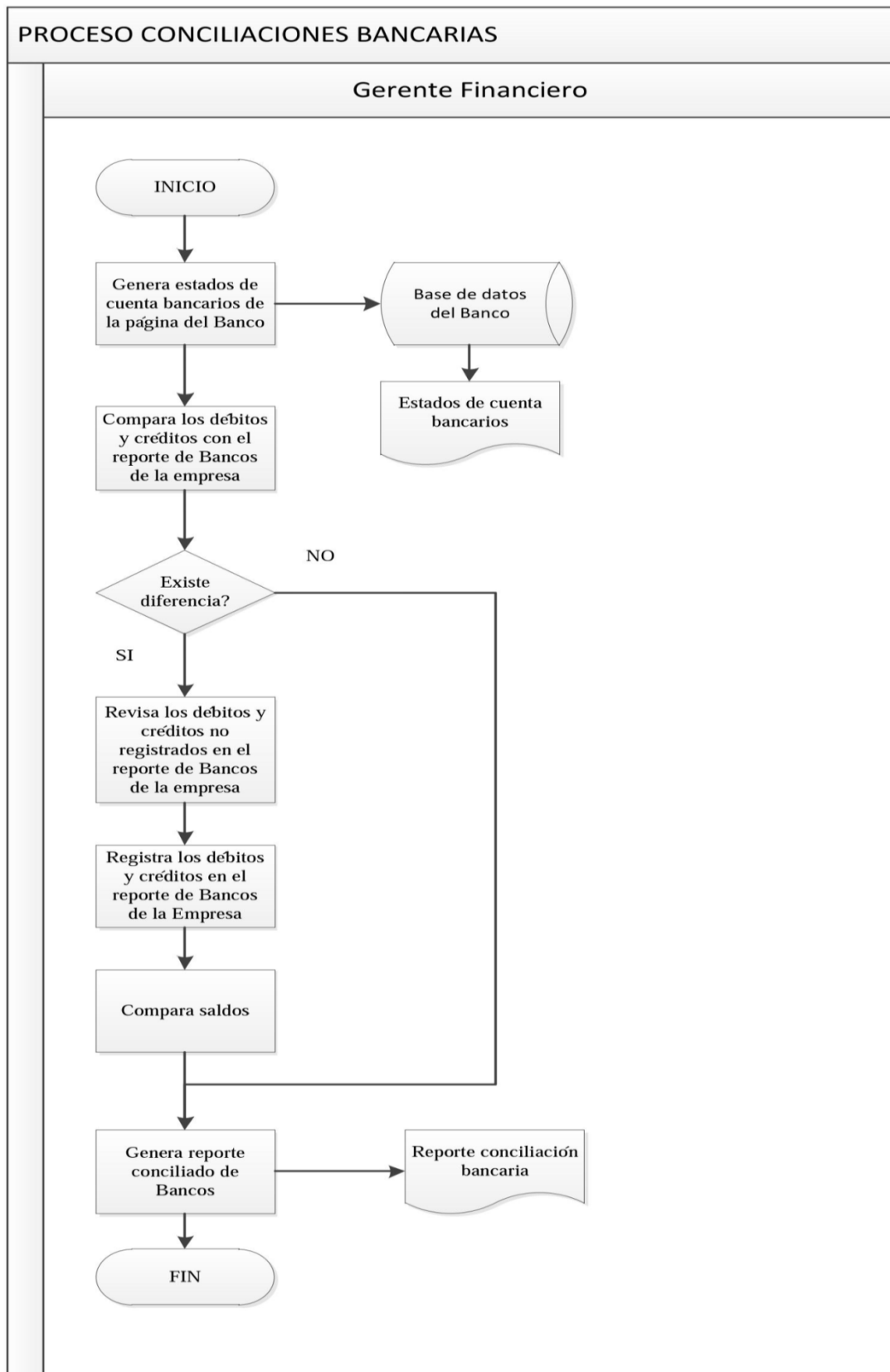
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Eficacia entorno a la recompensa a adquirir	Mide la satisfacción de los empleados	Conciliación Bancaria/ Extracto Bancario	Mensual	Gerente Financiero	Gerente General


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P012</p>	<p>PROCESO FINANZAS SUBPROCESO COBRANZA</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 4</p>

1 OBJETIVO

Lograr la percepción efectiva del pago adeudado por el consumidor en concepto de una compra de un producto convertido en deuda

2 ALCANCE

Abarca el cobro de los valores adeudados a la empresa a crédito y de contado.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Cajero

Encargado de realizar los cobros a los clientes ya sea de contado o crédito.

4 DEFINICIONES

Crédito: Contrato financiero celebrado con el objetivo de otorgar una cantidad específica de recursos económicos al acreedor de modo que se garantice una relación económica provechosa para las partes

Factura: Documento en el cual se detalla un conjunto de datos tales como nombre del comprador, cantidad de mercancía, valor e impuestos cancelados.

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en recuperar la cartera de la empresa e ir dado de baja las facturas pendientes de cobro.

Actividades

- Imprime factura.
- Analiza la factura de contado o crédito.
- Si el cobro es a crédito archiva factura en carpeta correspondiente.
- Se realiza cronograma de cobros a clientes.
- Llama al cliente con facturas vencidas de cobro.
- Informa monto de cobro.
- Cita al cliente según cronograma.
- Recibe al cliente cordialmente.
- Firman ambas partes si es contado o crédito
- Recibe cobro
- Sella la factura
- Entrega factura al cliente
- Realiza reporte de caja diario y comprobante de ingreso de facturas a crédito.
- Entrega documentos al área de contabilidad

6 REGISTROS

- Factura contado
- Factura crédito
- Cronograma
- Factura original

- Reporte de caja
- Comprobante de ingreso

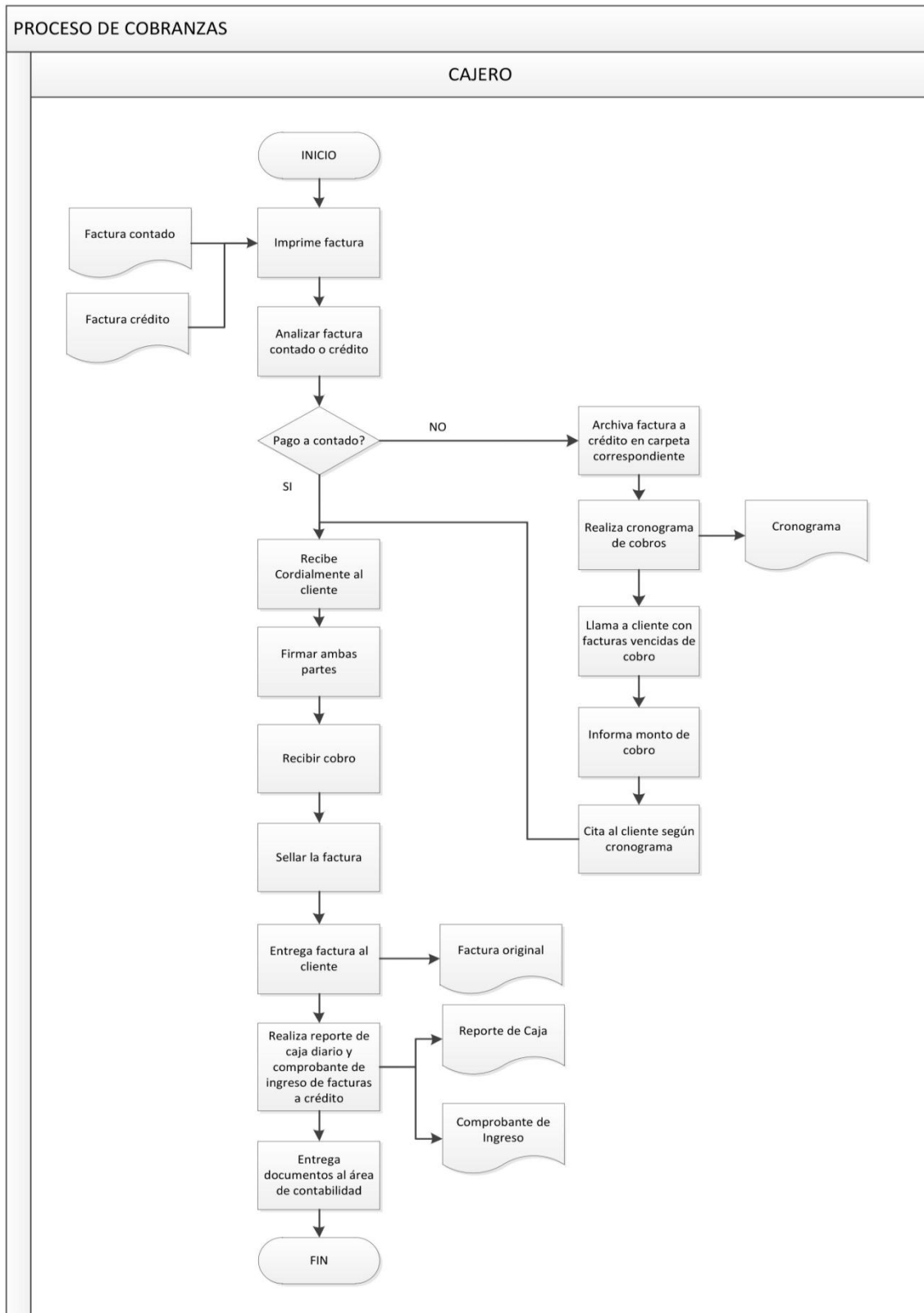
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Arqueo de caja	Porcentaje de faltantes en arqueos de caja.	$(\# \text{ de veces de faltante de dinero} / 3 \text{ meses}) \times 100$	Trimestral	Cajero	Gerente Financiero


Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 DIAGRAMA DE FLUJO



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FERRECON</p>
<p>CODIGO: P013</p>	<p>PROCESO DE COMPRA</p>
<p>Edición No. 01</p>	<p>Pág. 1 de 3</p>

1 OBJETIVO

Lograr un abastecimiento efectivo de materiales a la empresa de modo que se garantice el proceso productivo en todo momento.

2 ALCANCE

Abarca la recepción de solicitudes de compra por departamentos hasta el momento de la entrega final de materiales y facturas.

3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Gerente General

Encargado de analizar la lista de inventario pronto a agotarse, y autorizar su compra.

4 DEFINICIONES

Stock de inventarios: Conjunto de materiales o artículos que se almacenan en bodega y son necesarios para la venta o proceso de producción

5 DESCRIPCIÓN

Consiste en realizar compras de mercadería pronto a agotarse, manteniendo la bodega con materiales necesarios para su venta.

Actividades

- Generar e imprimir listado pronto a agotarse.
- Verifica stock de inventario
- Cita al proveedor a la empresa para hacer pedido
- Toma el pedido e informa su pronto despacho
- Informa valor y fecha de despacho de mercadería solicitada.

6 REGISTROS

- Listado de inventario necesario

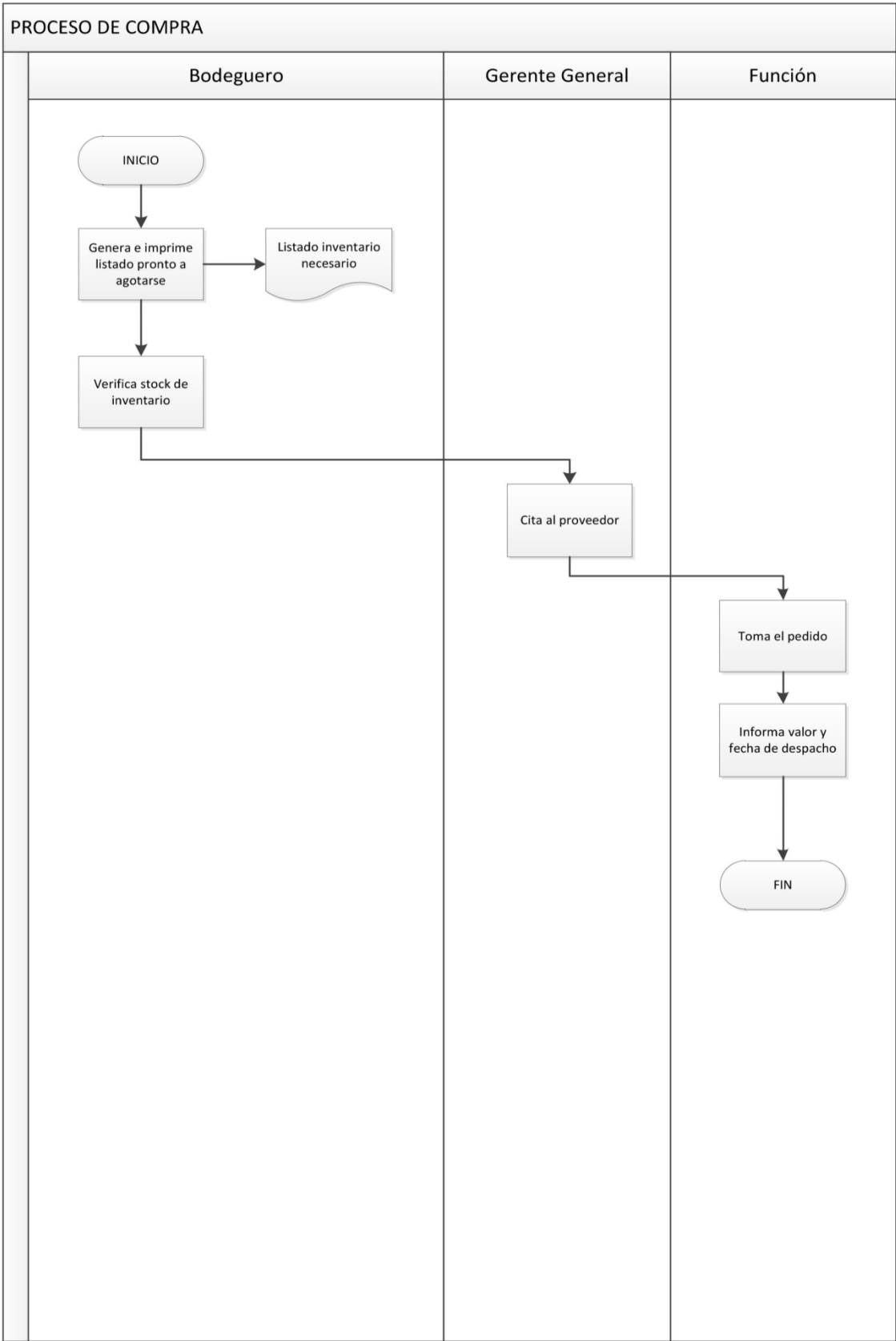
7 INDICADORES

	Indicador	Objetivo	Fórmula	Frecuencia	Responsable del cálculo	Responsable del análisis
1	Porcentaje de compras realizadas	Determinar compras realizas	$\frac{\text{(Compras efectuadas/ Total productos requeridos)}}{100} \times 100$	Mensual	Gerente General	Gerente General

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

8 **DIAGRAMA DE FLUJO**



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Alejandra Andrade

Anexo 5 Análisis de los procesos propuestos

Análisis Proceso Control

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Genera información necesaria de cada área de la empresa.	Gerente General			X	60	1	29,87	2	2
2	Analiza y revisa la información.	Gerente General		X		480	8	238,93	2	16
3	Elabora diferentes informes de acciones a tomar.	Gerente General		X		30	0,5	14,93	2	1
4	Entrega a cada jefe de área dicho informe.	Gerente General			X	180	3	89,6	2	6
5	Evalúa existencia de cambios dispuestos en el informe.	Gerente General		X		210	3,5	522,67	10	35
6	Toma de decisiones	Gerente General		X		480	8	836,27	7	56

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del Subproceso Recepción de Materiales

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
7	El proveedor entrega al bodeguero guía de remisión de compra.	Proveedor			X	2	0,03	4,40	20	0,67
8	Recibe y verifica material con guía de remisión.	Bodeguero		X		15	0,25	33,00	20	5,00
9	En caso de existir algun problema se solicita nota de crédito.	Bodeguero		X		5	0,08	11,00	20	1,67
10	Cargar mercadería a bodega.	Bodeguero			X	15	0,25	33,00	20	5,00
11	Codificar y archivar mercadería ordenadamente.	Bodeguero		X		45	0,75	99,00	20	15,00
12	Entregar guía de compra al Gerente General.	Bodeguero			X	15	0,25	33,00	20	5,00
13	Ingresa mercadería al sistema de inventario.	Gerente General		X		15	0,25	74,67	20	5,00
14	Entrega al área de contabilidad la documentación para adjuntar con factura	Gerente General			X	15	0,25	29,87	8	2,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del Subproceso Salida de Materiales propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
15	Imprimir guía de remisión.	Bodeguero			X	3	0,05	66,00	200	10,00
16	Preparar productos para su entrega.	Bodeguero	X			10	0,17	220,00	200	33,33
17	Entregar productos verificando con guía de remisión.	Bodeguero	X			10	0,17	220,00	200	33,33
18	Firma de guía de remisión por ambas partes.	Transportista		X		5	0,08	22,69	40	3,33
19	Archivar copia de guía de remisión.	Bodeguero		X		2	0,03	44,00	200	6,67

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del proceso de Venta propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
1	Recibe cordialmente al cliente.	Vendedor	X			2	0,03	56,74	250	8,33
2	Toma el pedido.	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
3	Verifica en el sistema existencia de material.	Vendedor		X		3	0,05	85,10	250	12,50
4	Informa al cliente la disponibilidad de material.	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
5	Da opciones de productos similares	Vendedor	X			5	0,08	141,84	250	20,83
6	Informa costos y total del pedido	Vendedor	X			3	0,05	85,10	250	12,50
7	Cliente acepta valor total	Cliente			X	2	0,03	55,00	250	8,33
8	Pide datos al cliente	Vendedor		X		5	0,08	141,84	250	20,83
9	Pregunta forma de pago (contado o a crédito)	Vendedor	X			2	0,03	56,74	250	8,33
10	Cliente decide su forma de pago	Vendedor			X	1	0,02	28,37	250	4,17
11	Registra factura con días de plazo o de contado.	Vendedor		X		3	0,05	85,10	250	12,50

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del proceso de Distribución propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
31	Recibir guía de remisión por parte de el bodeguero.	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
32	Revisa documento	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
33	Escoge el camión adecuado para cargar materiales de la guía de remisión	Transportista			X	15	0,25	68,08	40	10,00
34	Recibe y carga el camión con mercadería entregada por bodega.	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
35	Analiza dirección de la obra y rutas.	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00
36	Desplaza hasta el sitio de entrega de material	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
37	Llega y estaciona el vehículo en la obra indicada	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
38	Llama al responsable de recibir la mercadería	Transportista	X			10	0,17	45,39	40	6,67
39	Pedir autorización para su despacho	Transportista			X	5	0,08	22,69	40	3,33
40	Autoriza su despacho e indica ubicación de material.	Cliente	X			5	0,08	22,69	40	3,33
41	Despacha el producto comprando con la guía de remisión	Transportista	X			10	0,17	45,39	40	6,67
42	Entrega original guía de remisión.	Transportista		X		1	0,02	4,54	40	0,67
43	Regresa a la ferretería	Transportista			X	30	0,50	136,17	40	20,00
44	Informa novedades.	Transportista		X		15	0,25	68,08	40	10,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Contratación de personal propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
45	Se analiza el puesto de trabajo faltante.	Jefe de RRHH		X		60	1,00	7,85	1	1,00
46	Publica el puesto de trabajo	Jefe de RRHH			X	15	0,25	1,96	1	0,25
47	Posible vacante se acerca a las oficinas para entregar su hoja de vida.	Vacante			X	0	-	-	0	-
48	Entrega hoja de vida	Vacante		X		2	0,03	0,26	1	0,03
49	Recibe hoja de vida.	Jefe de RRHH			X	30	0,50	3,93	1	0,50
50	Informa sobre puesto de trabajo	Jefe de RRHH		X		10	0,17	1,31	1	0,17
51	Entrevista	Jefe de RRHH		X		40	0,67	5,23	1	0,67
52	Realiza preguntas acerca de experiencia, salarios entre otras.	Jefe de RRHH		X		20	0,33	2,62	1	0,33
53	Analiza y llama a empresas recomendadas.	Jefe de RRHH		X		15	0,25	1,96	1	0,25
54	Llama al vacante escogido	Jefe de RRHH			X	15	0,25	1,96	1	0,25
55	Informa beneficios que da la empresa	Jefe de RRHH		X		15	0,25	1,96	1	0,25
56	Realiza contrato e ingreso al IESS	Jefe de RRHH		X		180	3,00	23,55	1	3,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Nómina propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
57	Genera e imprime documentación proporcionada por el IESS.	Jefe de RRHH		X		300	5,00	78,50	2	10,00
59	Registra sueldos de acuerdo al cargo inscrito en el iess	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
60	Registro horas extras en caso de haber	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
61	Registran bonos y comisiones	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
62	Registra el fondo de reserva emitidos por el iess	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
63	Registra el aporte personal emitido por el iess	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
64	Registra valores por descuentos	Jefe de RRHH			X	15	0,25	3,93	2	0,50
65	Emite e imprime planilla y roles individuales.	Jefe de RRHH		X		10	0,17	2,62	2	0,33
66	Entrega planilla y roles al área financiera.	Jefe de RRHH			X	10	0,17	2,62	2	0,33

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Contable propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
67	Recibir toda información por parte de las diferentes áreas según se vaya realizando.	Asistente Contable			X	240	4,00	112,27	4	16,00
68	Analizar toda la documentación proporcionada por las diferentes áreas.	Asistente Contable		X		240	4,00	112,27	4	16,00
69	Registrar contablemente en el sistema todos los movimientos financieros que genera la empresa.	Asistente Contable		X		60	1,00	28,07	4	4,00
70	Emite e imprime reportes solicitados por el contador externo.	Asistente Contable		X		15	0,25	7,02	4	1,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Pago a Proveedores propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
71	Genera reporte de facturas vencidas de pagos a proveedores.	Gerente Financiero			X	30	0,50	95,17	20	10,00
72	Analiza montos de cuentas a pagos por proveedor.	Gerente Financiero		X		120	2,00	380,67	20	40,00
73	Realiza una lista de proveedores a cancelar en el día.	Gerente Financiero		X		30	0,50	95,17	20	10,00
74	Envía lista para su aprobación	Gerente Financiero			X	5	0,08	15,86	20	1,67
75	El Gerente General aprueba y detalla fechas y montos de cada cheque.	Gerente General		X		60	1,00	298,67	20	20,00
76	Emite un comprobante de egreso en el cual se detalla las facturas, descuentos y notas de créditos.	Gerente Financiero		X		30	0,50	95,17	20	10,00
77	Realizan cheques.	Gerente Financiero		X		180	3,00	571,00	20	60,00
78	Realizan llamadas a la empresa a confirmar si se encuentra en la lista de pagos.	Proveedor			X	5	0,08	3,17	4	0,33
79	Los proveedores confirmados se dirigen a la empresa a retirar su respectivo cheque.	Proveedor			X	0	-	-	0	-
80	Entrega el comprobante de egreso con cheques respectivos.	Gerente Financiero		X		15	0,25	9,52	4	1,00
81	Firma de ambas partes	Gerente Financiero/ Prove		X		2	0,03	1,27	4	0,13
82	Archiva documentación en respectiva carpeta.	Gerente Financiero		X		30	0,50	19,03	4	2,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Pago a Empleados propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
83	Imprimir roles de pagos a empleados.	Jefe de RRHH			X	30	0,50	7,85	2	1,00
84	Analiza y aprueba roles de pagos a empleados.	Gerente Financiero		X		180	3,00	57,10	2	6,00
85	Realiza cheques para el pago a empleados.	Gerente Financiero			X	180	3,00	114,20	4	12,00
86	Citar y explicar rol a cada empleado.	Jefe de RRHH			X	60	1,00	15,70	2	2,00
87	Entregar cheque y firmar rol de pagos correspondiente.	Jefe de RRHH		X		15	0,25	39,25	20	5,00
88	Archivar rol de pagos en carpetas correspondiente a cada trabajador.	Jefe de RRHH		X		60	1,00	15,70	2	2,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Conciliaciones Bancarias propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
89	Genera los estados de cuenta bancarias.	Gerente Financiero		X		30	0,50	19,03	4	2,00
90	Compara los débitos y crédito con el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
91	Revisa los débitos o créditos no registrados en el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
92	Registra los débitos o crédito en el reporte de Bancos de la Empresa	Gerente Financiero		X		60	1,00	38,07	4	4,00
93	Compara los saldos	Gerente Financiero		X		15	0,25	23,79	10	2,50
94	Genera el reporte conciliado de Bancos	Gerente Financiero		X		15	0,25	9,52	4	1,00

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade

Análisis del subproceso de Cobranzas propuesto

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
95	Imprime factura.	Cajera		X		2	0,03	45,39	200	6,67
96	Analiza factura contado o crédito.	Cajera		X		2	0,03	45,39	200	6,67
97	Si el cobro es a crédito archiva factura en carpeta correspondiente.	Cajera		X		2	0,03	45,39	200	6,67
98	Se realiza cronograma de cobros a clientes.	Cajera		X		30	0,50	68,08	20	10,00
99	Llama al cliente con facturas vencidas de cobro.	Cajera		X		60	1,00	136,17	20	20,00
100	Informa monto de cobro.	Cajera	X			5	0,08	113,47	200	16,67
101	Cita al cliente según cronograma.	Cajera			X	5	0,08	113,47	200	16,67
102	Recibe al cliente cordialmente.	Cajera	X			2	0,03	45,39	200	6,67
103	Firman ambas partes si es contado o crédito	Cajera/ Cliente		X		2	0,03	45,39	200	6,67
104	Recibe cobro	Cajera		X		10	0,17	226,94	200	33,33
105	Sella la factura	Cajera		X		1	0,02	22,69	200	3,33
106	Entrega factura al cliente	Cajera	X			1	0,02	22,69	200	3,33
107	Realiza reporte de caja diario y comprobante de ingreso de facturas a crédito.	Cajera		X		30	0,50	85,10	25	12,50
108	Entrega documentos al área de contabilidad	Cajera		X		30	0,50	85,10	25	12,50

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade


Análisis del proceso de Compras propuesto


#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	VAC	VAN	NAV	TIEMPO (Minutos)	TIEMPO (Horas)	COSTO MENSUAL	VOLUMEN (VECES)	TOTAL HORAS MENSUAL
109	Generar e imprimir listado pronto a agotarse.	Bodeguero			X	5	0,08	13,75	25	2,08
110	Verifica stock de inventario	Bodeguero		X		5	0,08	13,75	25	2,08
111	Cita al proveedor a la empresa para hacer pedido	Gerente General			X	30	0,50	149,33	20	10,00
112	Toma el pedido e informa su pronto despacho	Proveedor		X		30	0,50	149,33	20	10,00
113	Informa valor y fecha de despacho de mercadería solicitada.	Proveedor		X		3	0,05	14,93	20	1,00



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Alejandra Andrade


Anexo 6 Manual de Funciones


 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>		MANUAL DE FUNCIONES FERRECON		MFF-2
Identificación del cargo: Área a la que pertenece: Cargo del jefe inmediato:		Gerente General Administración N/A		
ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
Función Principal		Revisar y controlar las diferentes actividades de la compañía.		
Funciones Especificas <ul style="list-style-type: none"> Planificar las actividades a desarrollarse en las diferentes áreas. Revisar que las actividades encomendadas sean realizadas de manera eficiente. Controlar los tiempos manejados dentro de las actividades desarrolladas. Llevar un control de las promociones y descuentos otorgado en los diferentes productos. Revisar constantemente la lista de precios con el fin de mantener acorde al mercado. Revisar y analizar los resultados obtenidos por la empresa. Realizar evaluaciones en relación al cumplimiento de metas y objetivos establecidos. Emitir disposiciones para las diferentes áreas de la empresa. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas establecidas en la empresa. Firmar cheques para pagos respectivos de la empresa. Representar legalmente y jurídicamente la empresa. Solucionar y buscar medidas correctivas a problemas existentes. Elaborar informes y reuniones para informar sobre el estado de la empresa a los involucrados. 				
Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> Proporcionar un ambiente de trabajo estable para los empleados. Ayudar a los trabajadores en su desarrollo profesional y personal. Dotar a los empleados de todas las herramientas necesarias para su desempeño. Promulgar los valores y ética moral a los trabajadores de las diferentes áreas. Cumplir los requerimientos legales necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. 				
FORMACIÓN				
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	
Técnico	<input type="checkbox"/>			
HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS		
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>			
Elaborado por: Alejandra Andrade		Revisado por: Recursos Humanos		Aprobado por: Gerente General


 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumiurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE FUNCIONES FERRECON	MFF-2																																				
<p>Identificación del cargo: Gerente Financiero Área a la que pertenece: Administración Cargo del jefe inmediato: Gerente General</p> <p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p> <p>Función Principal Elaborar y ejecutar el plan financiero de la empresa.</p> <p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pagos respectivos a tiempo. • Evaluar situación financiera de la empresa e informar al Gerente General • Llevar las conciliaciones bancarias actualizadas. • Analizar oportunidades de inversión. • Administrar y controlar los ingresos y egresos de la empresa. • Analizar financieramente para realizar créditos. • Ayudar en la toma de decisiones económicas. • Estimar gastos necesarios. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar toda la información confiable, oportuna, transparente. • Proporcionar seguridad financiera. • Evitar falta de liquidez en la empresa. <p>FORMACIÓN</p> <table border="0"> <tr> <td>Educación Básica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Otros estudios requeridos:</p> <table border="0"> <tr> <td>HABILIDADES BASICAS</td> <td></td> <td>HABILIDADES ESPECIFICAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Capacidad de Respuesta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Planificación de Trabajo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Adaptabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Actitud</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>			HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS		Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>		
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>																																			
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Técnico	<input type="checkbox"/>																																					
HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS																																				
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
Elaborado por: Alejandra Andrade	Revisado por: Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente General																																				


 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumihiurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES FERRECON</p>	<p align="center">MFF-3</p>																								
<p>Identificación del cargo: Gerente de Recursos Humanos Área a la que pertenece: Administración Cargo del jefe inmediato: Gerente General</p> <p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES Función Principal Dirigir y supervisar las actividades del personal de la empresa Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar el desempeño de los empleados de la organización. • Buscar y seleccionar el personal adecuado para la empresa. • Capacitar al personal para que cumpla con los requisitos de la empresa. • Generar roles de pagos de los trabajadores. • Hacer cumplir el reglamento interno de la empresa • Controlar la asistencia de los trabajadores. • Generar los comprobantes de derechos de ley de los trabajadores. • Desvincular del personal: Despidos, renunciaciones, abandono de trabajo. • Proporcionar uniformes y protección a los trabajadores. • Mantener actualizada las carpetas de cada uno de los trabajadores. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un ambiente de trabajo adecuado para los involucrados de la empresa. <p>FORMACIÓN</p> <table> <tr> <td>Educación Básica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Otros estudios requeridos: _____</p>			Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>														
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>																							
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Técnico	<input type="checkbox"/>																									
<table> <tr> <td>HABILIDADES BASICAS</td> <td></td> <td>HABILIDADES ESPECIFICAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Capacidad de Respuesta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Planificación de Trabajo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Adaptabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Actitud</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS		Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>		
HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS																								
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																							
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>																									
<p align="center">Elaborado por: Alejandra Andrade</p>	<p align="center">Revisado por: Recursos Humanos</p>	<p align="center">Aprobado por: Gerente General</p>																								
	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p>	<p align="center">MFF-3</p>																								

	FERRECON																		
<p>Identificación del cargo: Asistente Contable</p> <p>Área a la que pertenece: Administración</p> <p>Cargo del jefe inmediato: Gerente Financiero</p> <p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p> <p>Función Principal Registrar y revisar los documentos contables con el fin de proporcionar la información necesaria para empresa Contable externa.</p> <p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Registrar todas las operaciones (documentos) contables de la empresa. Proporcionar información de los registros a la empresa externa contable Archivar documentos contables para uso y control interno Generar reportes de proveedores Generar reportes de cuentas por cobrar Imprimir cheques para pago a proveedores y empleados Elaborar comprobantes de retenciones en compras Revisar y verificar comprobantes de retenciones en ventas Apoyar en la revisión de los estados de cuenta bancarios y conciliaciones bancarias Cumplir con las disposiciones dadas por el gerente. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Controlar el dinero indirectamente. Ser puntual en la entrega de información a la empresa externa Contable Cuidar los equipos y las herramientas de trabajo proporcionado por la empresa Mantener en orden los documentos contables <p>FORMACIÓN</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Educación Básica</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Tecnológico</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Otros estudios requeridos: _____</p>			Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>							
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>																
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>																
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<p>HABILIDADES</p>																			
<p>HABILIDADES BASICAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Iniciativa</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Responsabilidad</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Cooperación</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Relaciones</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Actitud</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table>	Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>ESPECIFICAS</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td>Liderazgo</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Capacidad de Respuesta</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Planificación de Trabajo</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Adaptabilidad</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr> </table>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Liderazgo	<input type="checkbox"/>																		
Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Elaborado por: Alejandra Andrade	Revisado por: Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente General																	

 <p>R.U.C. 170513385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumiherco Telf: 2 402 559 / 2 403 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE FUNCIONES FERRECON	MFF-4		
<p>Identificación del cargo: Cajero Área a la que pertenece: Operación Cargo del jefe inmediato: Gerente Financiero</p>				
<p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p>				
<p>Función Principal Recaudar los valores adeudados por los clientes</p>				
<p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobrar las facturas de contado y a crédito generadas. • Realizar llamadas a los clientes con créditos vencidos. • Emitir arqueo de caja diarios. • Generar reportes diarios de ventas. • Generar reportes diarios de créditos. • Mantener la caja chica con monedas suficientes para atender a los clientes. • Asegurar que la documentación no se caduque. • Cumplir con las disposiciones dadas por el gerente. 				
<p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el dinero, cheques, boucher de caja. • Mantener limpio el área de trabajo. • Obtener documentos necesarios para empezar el día de trabajo. 				
<p>FORMACIÓN</p>				
<p>Educación Básica <input type="checkbox"/></p> <p>Bachillerato <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico <input checked="" type="checkbox"/></p>		<p>Tecnológico <input type="checkbox"/></p> <p>Profesional <input type="checkbox"/></p>		
<p>Otros estudios requeridos:</p> <hr/> <hr/>				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>HABILIDADES BASICAS</p> <p>Iniciativa <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Cooperación <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Relaciones <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Actitud <input checked="" type="checkbox"/></p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>HABILIDADES ESPECIFICAS</p> <p>Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Capacidad de Respuesta <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Planificación de Trabajo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Adaptabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p> </td> </tr> </table>			<p>HABILIDADES BASICAS</p> <p>Iniciativa <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Cooperación <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Relaciones <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Actitud <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>HABILIDADES ESPECIFICAS</p> <p>Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Capacidad de Respuesta <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Planificación de Trabajo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Adaptabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HABILIDADES BASICAS</p> <p>Iniciativa <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Cooperación <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Relaciones <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Actitud <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>HABILIDADES ESPECIFICAS</p> <p>Liderazgo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Capacidad de Respuesta <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Planificación de Trabajo <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Adaptabilidad <input checked="" type="checkbox"/></p>			
<p>Elaborado por: Alejandra Andrade</p>	<p>Revisado por: Recursos Humanos</p>	<p>Aprobado por: Gerente General</p>		

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumiurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES FERRECON</p>	<p align="center">MFF-4</p>																																				
<p>Identificación del cargo: Vendedor Área a la que pertenece: Operación Cargo del jefe inmediato: Gerente General</p> <p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p> <p>Función Principal Dar atención al cliente satisfaciendo sus necesidades e inquietudes en la mayor brevedad de tiempo.</p> <p>Funciones Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes de la mejor manera. • Tomar pedidos del cliente. • Captar nuevos clientes. • Retener a los clientes actuales. • Ofrecer productos nuevos y de promoción. • Asesorar y dar alternativas de productos similares. • Informar al Gerente quejas dadas por los clientes. • Informar condiciones de venta al cliente. • Elaborar proformas para los clientes que lo necesiten • Tener conocimiento de todos los productos de la empresa • Emitir facturas de venta • Entregar al personal de bodega el pedido de los clientes • Cumplir con las disposiciones dadas por el Gerente. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y en orden su lugar de trabajo. • Mantener buena comunicación con los clientes. • Ser respetuoso con los clientes. • Conocer el listado de precio y stock de inventarios <p>FORMACIÓN</p> <table border="0"> <tr> <td>Educación Básica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Otros estudios requeridos: _____</p> <hr/> <table border="0"> <tr> <td>HABILIDADES BASICAS</td> <td></td> <td>HABILIDADES ESPECIFICAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Liderazgo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Capacidad de Respuesta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Planificación de Trabajo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Adaptabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Actitud</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>			HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS		Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>		
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>																																			
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>																																			
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS																																				
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>																																			
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
<p align="center">Elaborado por: Alejandra Andrade</p>	<p align="center">Revisado por: Recursos Humanos</p>	<p align="center">Aprobado por: Gerente General</p>																																				

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OES-166 y Rumihurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE FUNCIONES FERRECON	MFF-4																																				
<p>Identificación del cargo: Bodeguero Área a la que pertenece: Operación Cargo del jefe inmediato: Gerente General</p> <p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p> <p>Función Principal Coordinar y controlar la recepción hasta salida de mercadería, manteniendo un buen abastecimiento de productos.</p> <p>Funciones Especificas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar el material indicado en los documentos entregados. • Verificar el stock de mercadería • Enviar reportes de materiales pronto a agotarse. • Realizar control de inventarios continuos. • Mantener la bodega abastecida de material necesario. • Informar de productos dañados, caducados. • Cumplir con las disposiciones dadas por el Gerente. <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpio y organizado la bodega. • Controlar la mercadería que ingresa y sale de la empresa. <p>FORMACIÓN</p> <table> <tr> <td>Educación Básica</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Tecnológico</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Profesional</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Otros estudios requeridos: _____</p> <table> <tr> <td>HABILIDADES BASICAS</td> <td></td> <td>HABILIDADES ESPECIFICAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iniciativa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Capacidad de Respuesta</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cooperación</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Planificación de Trabajo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Relaciones</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Adaptabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Actitud</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>			HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS		Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>		
Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Tecnológico	<input type="checkbox"/>																																			
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Profesional	<input type="checkbox"/>																																			
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
HABILIDADES BASICAS		HABILIDADES ESPECIFICAS																																				
Iniciativa	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Respuesta	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Cooperación	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Relaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>																																			
Actitud	<input checked="" type="checkbox"/>																																					
Elaborado por: Alejandra Andrade	Revisado por: Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente General																																				

 <p>R.U.C. 1705133385001 Dirección: Pedro de La Peña OE5-166 y Rumiurco Telf: 2 492 559 / 2 493 651 Quito - Ecuador</p>	MANUAL DE FUNCIONES FERRECON	MFF-4
<p>Identificación del cargo: Transportista Área a la que pertenece: Operación Cargo del jefe inmediato: Gerente General</p>		
<p>ACTIVIDADES Y FUNCIONES</p>		
<p>Distribuir la mercadería a ser entregada a los clientes</p>		
<p>Función Principal</p>		
<p>Funciones Específicas</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar la mercadería a las diferentes obras de manera oportuna. • Asistir en el cargue de la mercadería a transportar. • Asistir al descargue de la mercadería. • Verificar rutas para evitar demoras en la entrega de la mercadería. • Entregar documentos a la empresa. • Controlar el mantenimiento del camión e informar novedades. • Cumplir con las disposiciones dadas por el gerente. 		
<p>Responsabilidades</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en buenas condiciones al vehículo asignado. • Cumplir y respetar las normas de tránsito. • Manejar de forma prudente y responsable. 		
<p>FORMACIÓN</p>		
Educación Básica Bachillerato Técnico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Tecnológico Profesional
<p>Otros estudios requeridos: Tener la licencia profesional para manejar camiones.</p>		
<p>Licencia tipo C.</p>		
<p>HABILIDADES BASICAS</p>		
Iniciativa Responsabilidad Cooperación Relaciones Actitud	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<p>HABILIDADES ESPECIFICAS</p>
		Liderazgo Capacidad de Respuesta Planificación de Trabajo Adaptabilidad
		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Elaborado por: Alejandra Andrade	Revisado por: Recursos Humanos	Aprobado por: Gerente General

Anexo 7 Factura FERRECON

ferrecon Matriz: Pedro de la Peña 377 y Rumiurco Teléfonos: 2492 559 / 2493 651/3 570 797 Dirección: Pedro De La Peña OES-166 y Rumiurco • Telfs.: 099 826 1249 / Quito gustavo_andrade607@hotmail.com		ARQ. CLAUDIO GUSTAVO ANDRADE CHAVEZ R.U.C. 1705133385001		FACTURA 003-001-000 240081	
CLIENTE: RAZÓN: R.U.C./C.I. OBRA:		No. PEDIDO: TELÉFONO: VENDEDOR:		FECHA: FORMA PAGO: FECHA VENC.: G/REMISIÓN: AUTORIZACIÓN SRI: 1117824441	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.1; font-size: 100px;">ferrecon</div>					
<small>Debo y pagaré a FERRECON el valor de la presente Factura incondicionalmente, en el lugar que se me reconvienga. Renuncio a fuero y domicilio. En caso de mora pagaré el máximo interés convencional a partir del vencimiento, así como también los gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive costas y honorarios profesionales que ocasione el cobro de esta obligación, siendo suficiente prueba para establecer el monto de tales gastos, la sola aseración de la acreedora, y autorizo a la empresa FERRECON publicar de considerarlo necesario los saldos de las operaciones de orden crediticio provenientes de la relación comercial, en cualquier tipo de crédito autorizado.</small>				SUMA \$.: DESCUENTO \$.: I.V.A. \$.: FLETE \$.: TOTAL \$.:	
DESPACHADO POR _____		RECIBI CONFORME _____			
<small>Gráficas ARIQUELA - Tel. (02) 547 567 - Jorge Arizal Artista Químico - R.U.C.: 1700297437001 - Avda. 1308 - F. de Autorización: 04/11/2015 - Caduca: 04/11/2016 - Del 25501 al 25500</small>					

VALIDO PARA SU EMISIÓN HASTA EL 04 DE NOVIEMBRE DEL 2016

Anexo 8 Guía de remisión FERRECON

ferrecon Matriz: Pedro de la Peña 377 y Rumiurco Teléfonos: 2492 559 / 2493 651/3 570 797 Dirección: Pedro De La Peña OES-166 y Rumiurco • Telfs.: 099 826 1249 / Quito gustavo_andrade607@hotmail.com <small>OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD</small>		ARQ. CLAUDIO GUSTAVO ANDRADE CHAVEZ R.U.C. 1705133385001		GUÍA DE REMISIÓN 003-001-000 029181 AUTORIZACIÓN SRI: 1117824441	
Código: Nombre: Obra: Teléfono:		Fecha: Nota de Entrega: N° de Pedido: Fecha de Pago: Fecha de Venc.:			
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD		
<div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.1; font-size: 100px;">ferrecon</div>					
Fecha de inicio del traslado		Fecha de finalización del traslado			
Motivo de traslado		Nombre del transportista			
Transporte					
DESPACHADO POR _____		ORIGINAL: CLIENTE / COPIA ROSADA: EMISOR / COPIA AMARILLA: SIN DERECHO A CREDITO TRIBUTARIO		RECIBI CONFORME _____	

Anexo 9 Arqueo de Caja FERRECON

FERRECON				
Arqueo de Caja N. -		Fecha:		Responsable:
DETALLE				
Fondo inicial de caja				50.00
Monedas				
Billetes				
Total Efectivo (1)				
CHEQUES DE CLIENTES				
Nombre cliente	Banco	N.- Cheque	Comp. Ingreso	Valor
Total cheques clientes (2)				
RECAPS				
Nombre Cliente	N.- Recap	Nombre Tarjeta	Valor	
Total Recaps (3)				
TRANSFERENCIA BANCARIA				
Nombre Cliente	Banco	Comp. Ingreso	Valor	
Total Transferencias Bancarias (4)				
Total Caja (1)+(2)+(3)+(4)				
NOTAS DE CREDITO				
Nombre Cliente	N.- N/C	Fecha	Valor	
RESUMEN				
(+) Ventas de contado del día				
(+) Recuperación Cartera Ferrecon				
(+) Ventas Anco Comercial				
(+) Recuperación Cartera Anco Comercial				
Total Ingreso del Día				
Faltante o Sobrante Caja				
Total Caja				

[illegible]

Anexo 12 Rol de pagos FERRECON

FERRECON

Su centro ferretero

Pedro de la Peña OE5 166 *** Telf. 2492559

RUC 1705133385001

ROL DE PAGOS CORRESPONDIENTE AL MES DE

Nombres			Salario Básico	
Cédula			Valor hora	
Cargo			Código	
Salario mes			IESS (9.45%)	
horas suplementarias 50 %				
horas extras 100 %			DESCUENTOS	
Valor horas suplementarias			Pago Quincena	
Valor horas extras			Préstamos	
Bonificaciones			Yambal	
Fondos de Reserva			Facturas	
			Quirografarios	
			Anticipos	
			Fondos de Reserva	
Subtotal			Subtotal	
Sueldo menos IESS				
Total a recibir				
Valores pendientes de pago por préstamos realizados				

NOTA: Valores cancelados a entera satisfacción del trabajador

Quito,

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Trabajador
C.C.

fcobac/

[illegible]

[illegible]

Anexo 15 Sistema Génesis

Genesis Administrativo

Escrito por Administración
Viernes, 05 de Noviembre de 2010 21:15



GENESIS Administrativo®



Versión: 2007-2008
Idioma:Español
Ultima:Version:
Plataforma:Windows
95/98/ME/NT/2000/XP/Vista/7



GENERALIDADES:



INVENTARIO

Codificación de la mercadería que ingresa a bodega, control del estado de la mercadería en bodega, revisión del déficit de productos, etc



FACTURACION

Puntos de venta, nota de venta, factura de venta, facturas de compras, devoluciones, informes de venta



CARTERA

Kardex del Cliente, kardex del proveedor, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cheques, cuadros de



TESORERIA

Comprobantes de Egresos, comprobantes de Ingresos, retenciones, notas de débito, notas de crédito, l



CONTABILIDAD

Libro diario, mayorización, estado de resultados, balance general, estados de pérdidas y ganancias, est



ANEXO TRANSACCIONAL

Anexos de Ventas, Anexo de Compras, Importaciones y exportaciones

Genesis Administrativo

Escrito por Administración

Viernes, 05 de Noviembre de 2010 21:15



REQUERIMIENTOS:

Los requerimientos básicos tanto en Software como en Hardware mínimo son los que a continuación se detallan.

SOFTWARE

Sistema Operativo compatible Windows

Trabajo en red con Windows NT/2000/ADVANCED SERVER / XP

Estaciones Windows interconectadas entre si con el protocolo TCP/IP

HARDWARE

En la Computadora que hace o emula el servidor de archivo:

Computador Pentium 3 ó su equivalente con 256 MB de Memoria RAM 4 Gb de espacio libre en el Disco Duro.

En las estaciones de trabajo:

Computador Pentium 3 ó su equivalente con 128 MB de Memoria RAM 700 Mb de espacio libre en el Disco Duro.

CLIENTES:

El Sistema Génesis Administrativo es apto para empresas de tipo comercial cor

- Distribuidoras
- Ferreterías
- Fábricas
- Avícolas
- Constructoras
- Supermercados
- Farmacias

- Gasolineras
- ONG' s
- Fundaciones
- Licorerías
- Almacenes
- Computación y afines
- Consultores Contables, etc.